



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Competencias Laborales del Personal Administrativo y Productivo de la Empresa

Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo-2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTORES:

Br. Aleman Quispe, Barbara Katicza (ORCID: 0000-0003-3974-2231)

Br. Galvez Murrugarra, Victor Junnior (ORCID: 0000-0002-1664-3794)

ASESORA:

Dra. Espinoza Rodríguez, Olenka Ana Catherine (ORCID: 000-0003-3058 816X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

TRUJILLO-PERÚ

2019

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico primeramente a Dios por siempre estar iluminándome y cuidándome en todo momento, asimismo se los dedico mucho a mi madre Elsa y mi padre Manuel, quienes siempre han sido mi guía y siempre me han apoyado en lo que más necesito, además nada hubiera sido posible sin su apoyo incondicional.

Galvez Murrugarra, Victor Junnior

Esta tesis está dedicada a Dios por ser mi guía y fortaleza en cada paso que doy, así también a mis padres Exar e Iris por el amor, apoyo incondicional y por inculcarme valores que han fortalecido mi formación, preparación personal y profesional.

Aleman Quispe, Barbara Katicza

Agradecimiento

Primeramente a Dios, asimismo a mis padres por apoyarme todo y más que todo a mis dos docentes asesores que me ayudaron y fueron mi guía para poder convertirme en un profesional competitivo y eficiente, por otro lado también agradezco a la Sra. Cecilia Guerrero Vargas por brindarme todas las facilidades para realizar la investigación en su empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C.

Galvez Murrugarra, Victor Junnior

A Dios, a mis padres, a mis dos asesores, quienes con su experiencia han inculcado conocimientos y valores para mi formación. Así también, a mi hija Luciana, que es la principal motivación para esforzarme día a día y lograr ser mejor persona. Del mismo modo al señor Guillermo Viaña Segura por permitir y apoyar en la realización de este trabajo de investigación en su empresa Panadería Maná.


Aleman Quispe, Barbara Katicza

Página del jurado

Declaratoria de Autenticidad

Nosotros, Barbara Katicza Aleman Quispe, con DNI 72667627 y Victor Junnior Galvez Murrugarra, con DNI 75137824, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de Grados y Titulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias empresariales Escuela de administración, declaro bajo jurado que toda documentación que acompaño es veraz y auténtica. Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces. En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto de los documentos como de información aportada por la cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 06 de diciembre de 2019


Aleman Quispe Barbara Katicza
Galvez Murrugarra Victor Junnior

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO.....	29
2.1. Tipo y diseño de investigación	29
2.2. Operacionalización de variables	30
2.3. Población, muestra y muestreo	31
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	33
2.5. Procedimiento.....	34
2.6. Método de análisis de datos	35
2.7. Aspectos éticos	35
III. RESULTADOS	36
IV. DISCUSIÓN	42
V. CONCLUSIONES	45
VI. RECOMENDACIONES	47
VII. PROPUESTA.....	48
Referencias.....	62
Anexos	69

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de desempeño por competencias generales y específicas que tienen el personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo 2019, en el cual se utilizó un diseño de investigación no experimental con corte transversal – descriptivo. La muestra estuvo constituida por 58 colaboradores que entre las dos empresas.

Para obtener la información se ha utilizado el Método de Escala Gráfica por Puntos, cuyo instrumento fueron cuatro fichas de evaluación de desempeño distintas para cada categoría ocupacional, ya que se evaluará a directivos, administrativos, técnicos y operarios; cada ficha contiene doce ítems, divididos en seis competencias generales y seis específicas. Se tuvo como conclusión que el nivel de desempeño por competencias generales y específicas de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo 2019, se encuentra en un nivel necesario.

Palabras clave: Competencias, desempeño, pro actividad, trabajo en equipo, iniciativa.

Abstract

The objective of this research work was to determine the level of performance by general and specific competencies that the administrative and productive personnel of the company Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. and the Maná Bakery, Trujillo 2019, in which a non-experimental research design with a transversal - descriptive cut was used. The sample consisted of 58 employees who between the two companies.

To obtain the information, the Graphical Scale by Points Method has been used, whose instrument was four different performance evaluation sheets for, since managers, administrative, technical and operative will be evaluated; Each file contains twelve items, divided into six general and six specific competitions. It was concluded that the level of performance by general skills and spices of the company Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. and Maná Bakery, Trujillo 2019, is at a necessary level.

Keywords: Competencies, performance, pro activity, teamwork, initiative.

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas que trabajan como proveedores para el Estado y para empresas privadas, cumplen un rol muy complejo e importante, donde su principal arma son sus colaboradores, los cuales deben desarrollar nuevas competencias y habilidades con las que puedan ser competitivos en el ámbito laboral.

Para contar con trabajadores eficientes y competitivos, las empresas deben definir de manera clara el perfil que debe contar el colaborador, asimismo las funciones que se cumplirán en cada puesto de trabajo. Por lo tanto, estas funciones deben ser actualizadas constantemente y al ritmo del crecimiento de la organización, para lograr las metas deseadas. Por ese motivo, es que el área que vela por el factor humano debe centrar esfuerzos para desarrollar nuevas estrategias que permitan realizar un buen análisis de puestos y evaluación de desempeño por competencias.

Por lo general, estos análisis no son realizados debido a que las empresas no cuentan los modelos adecuados para realizar la evaluación, además dicen que este problema puede estar vinculado con la falta de tiempo, presupuesto o personal que no está lo suficientemente capacitado, trayendo como consecuencia que los colaboradores desconozcan cuáles son sus funciones y procedimientos que deben realizar (Luna, Sánchez y Vicente, 2014; pp, 44).

Las empresas toman a la evaluación por competencias como un tema de poca importancia, ya que solo se concentran en trabajar y conseguir sus logros, trayendo como consecuencia después de que no se cumplan, debido a que los trabajadores no tienen un buen desempeño en su puesto de trabajo, es por eso que, si los jefes se tomaran un tiempo para evaluar y capacitar a sus colaboradores, ellos serían mucho más eficientes a la hora de realizar sus actividades. Por otro lado, la evaluación de desempeño por competencias, permite que los colaboradores desarrollen sus capacidades, aprendan y sepan adecuarse a situaciones cambiantes, asimismo ayuda a identificar los puntos débiles y fuertes de los colaboradores, lo que permite obtener información acerca de las competencias que posee cada uno, siendo el objetivo saber cuáles son los colaboradores que cumplen a cabalidad los que se le pide y quiénes no.

En el medio internacional, un estudio realizado por la Organización Internacional de Trabajo (OIT) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), concluye que hay aproximadamente veintitrés millones de personas desempleadas, donde

América Latina representa los nueve puntos tres por ciento. Este problema se da como consecuencia de la falta de capacidades y habilidades que tienen las personas al momento de desempeñar sus funciones en su puesto de trabajo, por eso países como Brasil, Chile, México y Colombia, han decidido implementar sistemas de gestión más eficientes que permitan evaluar las competencias laborales que tiene cada colaborador. Por otro lado, el Perú cuenta con sistemas de evaluación por competencias deficientes, trayendo como consecuencia que su desempeño laboral no sea el esperado por la empresa y no se desarrolle (Cruz, 2018).

Por otro lado, una investigación realizada en Manabí – Ecuador, la cual se titula: La Gestión por Competencias y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Talento Humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo, se concluyó que: Gestionar a los colaboradores en base a sus competencias funciona como un instrumento de ayuda a las empresas, ya que permite conocer las habilidades de sus colaboradores, con el objetivo de incrementar el desempeño y los conocimientos en las áreas menos eficientes; asimismo ubicándolos en puestos que están de acuerdo a las competencias y habilidades que posee cada uno, logrando de esa forma que la empresa crezca y sea exitosa (Vera, 2016).

En el Perú, evaluar el desempeño de los colaboradores basado en las competencias funciona como una de las principales herramientas que cuentan las empresas para poder mejorar el desempeño de los mismos y hacer que esta crezca. El desarrollar un adecuado sistema de evaluación por competencias dentro de la organización podrá hacer que los jefes puedan visualizar de manera más clara el desempeño que tienen los colaboradores, mejorar sus niveles de desempeño a través de nuevas estrategias y métodos que permitan tener un desarrollo empresarial competitivo, asimismo ayudar a mejorar la selección de personal, en el cual se permite no solo reclutar a colaboradores por sus títulos o certificaciones obtenidas, sino también fijándose en las capacidades que posee (Alcalde y Lalangui, 2016).

Las competencias más buscadas por las empresas y necesarias para que un colaborador se desenvuelva de manera eficiente en el ámbito laboral son: comunicación, orientación a los resultados, trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio y resolución de problemas (Diario Gestión, 2015).

El manejo y la evaluación de los colaboradores en el Perú desde años anteriores hasta la actualidad, se ha dado a través de la creación y desarrollo de modelos cuya finalidad ha sido mejorar las actividades que realiza tanto el personal como la empresa, uno es el modelo clásico, el cual no es profesional, es antiguo y contiene lo básico, por otro lado está el modelo innovador cuyo contenido es una mezcla de los métodos antes mencionados, es por eso que las empresas escogen el método que más se adecua a su rubro y metas propuestas (Aybar, 2015).

Las empresas privadas Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C y la Panadería Maná, son empresas proveedoras de alimentos, en la cual Kaizen S.A.C. trabaja para el estado, elaborando y distribuyendo los alimentos (raciones) brindados por el programa Qali Warma, por otro lado, la Panadería Maná trabaja como proveedor de alimentos (snack) para la empresa de trasportes Emtrafesa. Ambas empresas carecen de un sistema de evaluación por competencias que le otorgue información acerca del nivel de competencias que posee su personal, además que permita delegar de una manera más eficiente los cargos según las competencias que poseen los colaboradores en el área administrativa y productiva, por otro lado, los procesos para seleccionar al personal, reclutar y capacitar se realizan de mala manera, es decir, no está bien estructurada.

Allí nace la necesidad de realizar una evaluación de desempeño por competencias a los colaboradores del área administrativa y productiva de Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, con el objetivo de determinar el nivel de desempeño que tienen los colaboradores en su puesto de trabajo, ya que se incurre en obviar ciertos requerimientos necesarios para el buen desempeño del personal y de la ejecución del trabajo, obviando las competencias potenciales que necesariamente deben ejercer los trabajadores.

Partiendo de la información mencionada, se ha considerado tomar para la presente investigación antecedentes internacionales, nacionales y locales, los que se detallan a continuación.

En el ámbito internacional, Herrera (2015) en su tesis Competencias Laborales en los Colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, Agencia Huehuetenango-Guatemala, realizó una investigación descriptiva, en la cual, para obtener los datos utilizó un cuestionario propio, así también utilizó una muestra de veinticinco colaboradores masculinos, lo cuales tenían entre dieciocho y treinta y cinco años. El

objetivo general de dicha investigación fue determinar las competencias laborales que tienen los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo, Huehuetenango teniendo como pilar a la productividad, concluyéndose que las destrezas y habilidades que se poseen están en un nivel deseado, pues ello se muestra al momento de cumplir con todo lo propuesto por Bimbo.

Behamonde, Mella y Vera, (2015) en su tesis que tiene como título: Competencias laborales de trabajadores agrícolas de la Región del Libertador Bernardo O'Higgins, Chile., la investigación tuvo como objetivo realizar un análisis sobre la ejecución y nivel de competencias funcionales, conductuales y básicas que hay entre los colaboradores del sector y subsector, agrícola y frutícola respectivamente, evaluados mediante los perfiles dados por la Fundación para el Desarrollo Frutícola. Se llegó a la conclusión de que; las compañías no presentan diferencias abruptas con respecto a los niveles de competencias que presenta cada colaborador, así como también en los distintos perfiles ocupacionales evaluados. Asimismo, el noventa por ciento se encuentra por encima del nivel mínimo propuesto por el programa, el cual quiere decir que el colaborador es eficiente y competitivo en su puesto de trabajo.

En el ámbito nacional, Contreras (2017) en su tesis titulada Competencias laborales generales de los trabajadores de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones de La Libertad-2017. Se utilizó una investigación de tipo descriptiva, con diseño no experimental, con una muestra de sesenta y siete trabajadores. El objetivo principal fue determinar si es que los empleados de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones de La Libertad cuentan con las competencias laborales generales exigidas por sus puestos de trabajo. Para obtener la información utilizó una entrevista, formato de perfiles, análisis del MOF y evaluación de competencias laborales.

La investigación llegó a la conclusión de que solo el veintisiete por ciento de los empleados cuentan con las competencias requeridas por el puesto y el setenta y tres por ciento no las posee, generando así un gran problema para la empresa, debido a que está por debajo de lo requerido para cada puesto.

Según Flores y Villalobos (2018) en su tesis titulada Análisis de puestos de trabajo y evaluación del desempeño por competencias de una empresa pesquera, Chimbote – 2018, el diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal y utilizó una muestra

de diez colaboradores del área administrativa. El objetivo general fue determinar el análisis de puestos de trabajo y la evaluación del desempeño por competencias que existe en el área administrativa de la empresa Rh. Administraciones SA- 2018, y cuya técnica empleada fue la encuesta, así mismo, creyó conveniente utilizar para fines de la investigación dos tipos de cuestionarios, para el análisis de puesto de trabajo se utilizó el cuestionario Werther y Davis y para las competencias el de Marta Alles. Se concluyó que los puestos dentro de la empresa Rh. Administraciones no estaban bien establecidos, es decir, se desconoce cuál es la función que debe cumplir cada uno de ellos en su puesto de trabajo, a esto se suma los deberes y responsabilidades difusas, así como la sobrecarga en funciones que no están directamente relacionadas a sus labores, es decir, funciones secundarias demostrando un setenta y cinco por ciento que es relevantes, esto debido a la doble función administrativa que realizan.

Cayotopa (2017) en su tesis titulada Gestión por Competencias para el Talento Humano en la Empresa Grupo RTP S.A.C. Chiclayo–2015; la investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva, la población estuvo constituida por veinticinco trabajadores, cuyo objetivo principal fue crear una propuesta para la gestión por competencias para el talento humano en la empresa Grupo RTPSAC, en el cual se concluyó que: Al aplicar el modelo de gestión por competencias propuesto por Martha Alles, se obtuvo que las competencias más requeridas para la empresa fueron la orientación los resultados, perseverancia, ética, calidad de trabajo e innovación.

En el ámbito local, según Carbajal y Varas (2018) en su tesis: Evaluación de Desempeño por Competencias en los Agentes de Seguridad de la empresa Seproes S.A.C. Trujillo – 2018. La investigación fue descriptiva, con un diseño no experimental con corte transversal, asimismo utilizó una muestra de cincuenta y cinco colaboradores; el objetivo principal fue determinar el nivel de desempeño por competencias generales y específicas de los agentes de seguridad de la empresa Seproes, para obtener la información se utilizó una ficha de elección forzada, la cual contenía trece ítems, las cuales fueron clasificadas y divididas para competencias generales y específicas, según lo estipulado por Martha Alles (2011). Se concluyó que los sesenta y nueve puntos dos por ciento no cuenta con las competencias generales requeridas, asimismo se detectó que las competencias que más se cumplen son la iniciativa, energía, orientación al cambio y adaptabilidad al cambio.

Prieto (2017) en su tesis titulada Nivel de Desempeño por Competencias de los Colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza Trujillo - 2017, en el que utilizó un tipo de investigación descriptiva, un diseño no experimental transversal, cuya muestra estuvo constituida por doce colaboradores con mínimo de tres meses de actividad laboral, a los cuales se les aplicó una encuesta. El objetivo general de dicha investigación fue determinar el nivel de desempeño por competencias de los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo, llegándose a concluir que en el desarrollo de las competencias generales un ochenta y tres punto tres por ciento se encuentra en un nivel bueno y el dieciséis punto siete por ciento en un nivel superior, los indicadores más resaltantes son la orientación al cliente el cual está en un nivel alto o superior; el compromiso, calidad de trabajo y orientación a los resultados en un nivel bueno; sin embargo ética en un nivel mínimamente aceptable; por otro lado, en las competencias específicas se determinó que el sesenta y seis punto siete por ciento está en un nivel bueno y el dieciséis punto siete por ciento en un nivel mínimamente aceptable, finalmente los indicadores productividad, iniciativa y desarrollo de relaciones se encuentran en un nivel alto; la tolerancia a la presión y el trabajo en equipo están en un nivel bueno.

Así también Montoya y Yiro (2015) en su tesis titulada Evaluación del Desempeño del Personal para Determinar el Nivel de Competencia en la “Empresa Metal Mecánica L&S NASSI”, de la ciudad de Trujillo -2015, se utilizó una investigación descriptiva, con un diseño no experimental y tuvo como población a once colaboradores del área productiva. Tuvieron como objetivo principal el determinar si el nivel de competencia alcanzado por los colaboradores del área productiva es el esperado para cada uno de sus puestos, además aplicaron un formato de evaluación del desempeño creado por Alles; llegando a concluir que los colaboradores de producción se encuentran por debajo del nivel deseado en cuanto a competencias para el puesto, a diferencia del asistente de producción quien se encuentra en un nivel más bajo de lo esperado, mientras que el supervisor de enseñanza es el colaborador que más se acerca al nivel deseado en lo que se refiere a competencias para su puesto de trabajo.

Según Flores (2017) en su tesis titulada Evaluación de competencias laborales genéricas del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01 El Porvenir, Trujillo 2017, se utilizó una investigación descriptiva, no experimental, se tuvo como población a cuarenta y siete personas que laboran en la mencionada institución, asimismo

la información se consiguió realizando un análisis de evaluación de competencias laborales genéricas aplicándoles formatos del perfil del puesto por competencias de Alles (2006). La investigación tuvo como objetivo saber si el personal de la UGEL 01 El Porvenir posee las competencias laborales genéricas que se necesitan para cada puesto de trabajo, concluyéndose que el setenta y dos por ciento de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local N°01 El Porvenir, no cuentan con las competencias laborales genéricas necesarias para poder laborar en su puesto de trabajo, por eso, debido a esta deficiencia se precisó tomar algunas medidas que puedan ayudar a desarrollar las competencias, las cuales son sumamente importantes en el desempeño del personal.

Para el estudio se ha creído conveniente considerar la fundamentación teórica en la cual se exponen teorías relacionadas a las variables de estudio.

Dentro de estas teorías se definen a las competencias laborales como características que posee cada colaborador, las cuales son expresadas en conductas que ayudan a generar un buen desempeño en su puesto de trabajo. Además, afirma que todas las empresas deben tener un perfil de características y competencias para cada cargo que ocupen los nuevos y antiguos colaboradores (Alles, 2005).

Según Pereira, Gutiérrez, Sardi y Villamil (2008) las competencias están referidas a creación de aprendizajes importantes en el desempeño eficiente de un colaborador en su área, la cual se ha obtenido además de la instrucción mediante el aprendizaje por las experiencias de situaciones concretas en la empresa.

Asimismo, Sánchez y Ruiz (2011), hablan de la competencia como la reunión de varios elementos (actitudes, procedimientos, valores, conocimientos y técnicas) que un colaborador utiliza para hacer frente a sus problemas o situaciones adversas, resolviéndolas de la mejor manera posible.

Por otro lado, Mertens (2000) define a las competencias de una manera más estructural, dice que las personas se desarrollan a base de habilidades, experiencias, actitudes y conocimientos adquiridos a lo largo de sus vidas, lo cual hace que tengan mejores resultados y sean eficientes dentro de su puesto de trabajo.

El Ministerio de Educación Inicial en República de Colombia (s.f.) conceptualiza a las competencias como todas aquellas actitudes, conocimientos y habilidades más desarrolladas para que las personas logren eficiencia como seres productivos.

Según Jareño, Jiménez y Lagos (2013), afirman que son una integración de capacidades que muestran el nivel de desempeño de una persona a la hora de hacer sus actividades laborales.

Según Arellanos (2009) dice que las competencias deben ser aquellas que muestren la manera cómo es que la cada persona piensa y actúa en cualquier situación en la que se encuentre.

Boyatziz (1982) lo define a las competencias como los motivos, rasgos de carácter, actitudes, valores, conocimientos y conductas las cuales están estrictamente vinculadas con el desempeño en una determinada área.

Levy-Leboyer (1992) conceptualiza a las competencias como los comportamientos que unas personas tienen más desarrollados que otros, volviéndolas más eficaces.

Las competencias son expectativas de comportamientos, habilidades y valores que son cruciales para el éxito de cada empleado y, por lo tanto, para el éxito de toda la organización (Lance y Dorothy, 2004).

Armstrong y Taylor (2014), dicen que las competencias son un conjunto de patrones de conductas enlazadas con situaciones exitosas dadas en el ámbito laboral de un colaborador.

Así también, Sánchez, Marrero y Martínez (2005) las definen como las características esenciales que tiene un colaborador, causando de esa forma un desenvolvimiento superior en su puesto de trabajo. Están vinculadas a la capacidad personal y colectiva generando valor en los procesos productivos de la empresa. Del mismo modo Núñez, Bravo, Cruz y Hinostroza (2018) aseguran que estas son características subyacentes que permite enfocar el comportamiento del colaborador ante desafíos o retos que se le presenten.

En el área administrativa y productiva de Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná cada uno de los colaboradores posee diferentes competencias, junto con otras habilidades y destrezas que han obtenido durante toda su existencia y que les permiten realizar sus actividades diarias, asimismo cada uno las muestra de diferente manera al momento de realizar sus labores, por otro lado, estas competencias les permiten hacer frente a cualquier situación fortuita que se les pueda presentar durante el desarrollo de sus actividades, permitiéndoles que la resuelvan de una manera muy factible.

Asimismo, Chiavenato (2007), afirma que las personas muestran sus competencias por medio de sus actitudes, conocimientos y habilidades, las cuales define de la siguiente manera:

Las Actitudes (Ser) se consideran como una estrategia que sirve para balancear las necesidades y deseos que tiene la persona teniendo en cuenta los comportamientos y motivos que cada uno de ellos tiene para alcanzar sus objetivos propuestos, ya que el motivo genera que las personas tengan mayores esfuerzos físicos y mentales, volviéndolos más creativos y capaces de desarrollar nuevas oportunidades que permitan a la empresa ser exitosa y alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2007).

Por otro lado, al Conocimiento (Saber) muchas personas la relacionan con sabiduría, capacidad, habilidad, etc. En realidad, es la acumulación de información que la persona ha guardado durante toda su vida, utilizando métodos como estudios universitarios y técnicos cuyos sirven como un complemento para poder conseguir buenos resultados en lo personal y lo profesional (Chiavenato, 2007).

Por último, la Habilidad (hacer) se conceptualiza como el talento de saber y hacer, es decir, ser capaz de reconocer en que actividades o tareas se es realmente bueno, tomando en cuenta el rendimiento mental y físico que tiene cada persona, además se pueden incluir habilidades y modelos de comunicación, las cuales se consiguen a base de entrenamiento, para después poder manejarlas y demostrarlas en cualquier situación, asimismo que permita cumplir a cabalidad cada uno de los objetivos propuestos (Chiavenato, 2007).

En el caso de Kaizen S.A.C. y Maná, los colaboradores muestran sus competencias de manera diferente, además unos las tienen más desarrolladas que otros, por ejemplo, en el área administrativa de Kaizen S.A.C. algunos colaboradores realizan las cartas y certificaciones de calidad que van dirigidas a Qali Warma en menor tiempo que otros, asimismo resuelven los problemas de una manera más creativa, por otro lado, en el área productiva de Kaizen S.A.C. y Maná algunos operarios producen, envasan mayores cantidades y son más rápidos que otros.

Según Sánchez y Calderón (2012) difieren que la finalidad de la evaluación por competencias es identificar el desempeño personal y ver el impacto que tiene en la organización.

Los gerentes al manejar adecuadamente las competencias contribuirán a que se cumplan a cabalidad lo que se requiere en la organización, formando y dotando a ésta del personal más competente, ya que ante situaciones dinámicas o fortuitas que puedan pasar, el talento humano es el factor imprescindible que puede hacer frente a estas situaciones; y es aquí donde los colaboradores si son adecuadamente manejados, facilitan la adaptación y renovación continua de la organización para amoldarla lo que requiere y busca el mercado (Marchant, 2005).

Según Alveiro (2009) indica que es una técnica muy imprescindible, ya que involucra a los gerentes, directores, coordinadores y supervisores, para que de esa forma se den cuenta la importancia que tiene de evaluar el rendimiento de los colaboradores, es por eso que se debe programar lo que se va a realizar de inicio a fin y que permita que las personas estén motivadas y trabajen con la organización.

Un adecuado manejo del talento humano fundada en las competencias ayuda a contemplar de manera conjunta en base a tres dimensiones que son la dimensión humana, la comportamental y la estratégica del negocio, asimismo este manejo ayuda a la integración de valores intangibles encontrados en las personas (Mamolar, 2001).

Es tarea imprescindible de la organización buscar analizar los puestos de trabajo mediante las competencias, las cuales generen un impacto significativo donde permita mejorar los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y, en menor medida, la retribución y compensación (Calderón y Naranjo, 2004).

Vivir en un entorno competitivo genera que las organizaciones tanto públicas como privadas deban asegurarse que sus colaboradores además de conocimiento cuenten con valores, habilidades, actitudes y destrezas que les permita dar respuesta de manera adecuada a los problemas o situaciones que enfrente la empresa. Este tipo de situaciones conlleva a la persona a pensar de manera diferente y basarse en sus competencias para poder solucionarlas. No solo se debe evaluar el desempeño del colaborador por los grados obtenidos sino además en función de sus competencias (Sandoval, Montaña, Miguel y Ramos, 2012).

Del mismo modo Gurrola (2013) afirma que la innovación en los procesos de bienes y servicios demanda del capital humano con nuevas competencias personales que permita desarrollarse con eficiencia en el mercado laboral. Es decir que los colaboradores ofrezcan

nuevas y mejores soluciones a los problemas y, por tanto, satisfagan necesidades en pro de la empresa y de ellos mismos.

Reconocer y tener bien en claro las competencias que posee cada colaborador en la empresa es muy beneficioso, ya que garantiza el crecimiento y éxito de la misma. Por otro lado, el colaborador que adquiere y desarrolla más competencias trabaja en una empresa competitiva y eficiente, en la cual se siente cómodo, le permite auto realizarse, mejorar sus competencias y ser reconocido por sus aportes y logros alcanzados (Conexionesan, 2016).

Si las empresas evaluaran continuamente y tuvieran el instrumento adecuado para identificar las competencias principales de cada uno de sus colaboradores serían mucho más competentes y por ende también la empresa, asimismo la empresa generaría una ventaja comparativa y alcanzaría sus objetivos rápidamente, por otro lado, no incurriría en gastos en vano al momento de contratar a un nuevo colaborador.

Hoy en día existen muchas competencias, pero es muy importante que las empresas tengan bien definidas cuales son las que debe tener cada colaborador en su puesto de trabajo, estas deben estar estipuladas de acuerdo al rubro en el que se encuentra la empresa, asimismo, a las estrategias que emplea, a su estructura, a su cultura y a todo lo que le permita crecer y ser exitosa.

Por ello, es fundamental que los colaboradores mantengan una conexión entre las competencias que poseen y el cargo que desarrollan, es necesario que las empresas exijan que el personal seleccionado cumpla con los requisitos establecidos por la misma (Palmar y Valero, 2014). Del mismo modo, Escobar (2005) asegura que estas competencias son una nueva alternativa que permite incrementar la motivación y el rendimiento laboral.

Por otro lado, según Spencer y Spencer (1993), afirma que existen cinco competencias principales que tiene que tener cada colaborador:

En primer lugar, nombra a la motivación, ya que todo deseo o anhelo que tiene cada persona lo consigue con mucha motivación. Las motivaciones funcionan como el motor que permite a la persona a realizar determinadas acciones y tener comportamientos que les permiten alcanzar sus objetivos (Spencer y Spencer, 1993). De igual manera McClelland (1999) manifiesta en su teoría sobre la motivación humana, considerándola como “el apoyo para desarrollar la gestión por competencias”. Entender la motivación

humana permite reconocer el interés que se tiene para alcanzar un objetivo, ya que este (interés) vitaliza, ubica y opta conductas.

Por ejemplo, en el caso de los colaboradores del área administrativa y productiva de ambas empresas, además de buscar llegar a cumplir sus objetivos salariales, también tienen otras necesidades como ser más productivos y eficientes que los demás, brindarle lo mejor a su familia, poner un negocio, auto realizarse, etc.

En segundo lugar, nombra a las características, las cuales pueden ser físicas o mentales, ya que sirven para dar respuesta y hacer frente a cualquier situación (Spencer y Spencer, 1993).

En el caso de los colaboradores del área administrativa y productiva de ambas empresas se refleja en su energía física y mental que gastan diariamente, la capacidad de solucionar problemas en la oficina o en la fábrica, etc.

En tercer lugar, nombra al concepto de uno mismo, el cual se refiere a los valores, actitudes y percepción que se tiene de una persona (Spencer y Spencer, 1993).

En el caso del personal administrativo y productivo de ambas empresas, se refiere a la confianza que se tienen ellos mismos para realizar sus actividades y a la seguridad de que el trabajo realizado será el esperado, asimismo los valores que posee cada uno sirven para predecir como el colaborador se desempeñara en su puesto de trabajo.

En cuarto lugar, nombra al conocimiento, el cual se refiere como la cantidad de información que tiene el colaborador sobre cada área de la empresa (Spencer y Spencer, 1993).

En el caso del personal productivo de las dos empresas, el conocimiento del proceso para elaborar los productos (huevos y queques), las reglas y normas que se deben cumplir para evitar penalidades, los tiempos de entrega, etc.

Por último, menciona a la habilidad, que la define como la capacidad que tiene cada persona para realizar actividades físicas o mentales, que le permite dar solución a algún problema o enfrentar alguna situación (Spencer y Spencer, 1993).

En el caso del personal administrativo, saber hacer las facturas, guías de remisión, atender los reclamos de los clientes de la panadería, realizar los pedidos según a lo requerido, etc.

Las empresas además de saber que competencias necesita tener su personal, también deben saber cómo clasificarlas de acuerdo a las competencias que posea cada colaborador, es por eso que, para Alles (2015), clasifica a las competencias en generales y específicas. Con respecto a las competencias generales afirma que también son llamadas corporativas o cardinales, las cuales son aplicables para todos los colaboradores de la empresa, asimismo afirma que estas son primordiales, ya que, son las que permitirán alcanzar la visión de la empresa, además dice que estas competencias son las que distinguen a una empresa de las demás. Por otro lado, dice que las competencias específicas son aplicables a ciertas áreas o niveles que posee la empresa, como, por ejemplo, como el área administrativa y el área productiva.

Según Palmar, Rafael y Valero (2014) definen a las competencias genéricas o también llamadas comunes como todas aquellas que el colaborador de una empresa posee y permiten a la organización llevar a cabo tareas claves para ser alcanzados por todos sus miembros. A diferencia de las competencias específicas o llamadas también por nivel; que son propias de los diferentes niveles de línea. Aquí se permite conocer los valores, actitudes y habilidades que debe contar una persona no solo alcanzar el éxito en un área específica sino seguir desarrollándose.

Así también, López y Chaparro (2006) refiere que las competencias básicas son los comportamientos mostrados por los colaboradores entre ellos destaca a interpretar textos, la capacidad de leer, y comunicación verbal y escrita; las cuales son obtenidas en el transcurso de la formación de una persona. Las competencias genéricas vienen a hacer las habilidades y conocimientos unidos a las áreas y a las actividades que desarrolla el colaborador.

Las competencias generales sirven en diversos entornos sin importar el sector económico, tampoco el cargo o la actividad, es decir estas son genéricas y transferibles (Ministerio de Educación Nacional República de Colombia s.f).

La autora Jolis (1998) sostiene que las competencias son diferentes y se correlacionan entre sí, por lo que las divide en sociales, prácticas, del conocimiento, y teóricas.

La evaluación por competencias es muy importante y beneficio para la empresa y para todos los que pertenecen a ella, ya que funciona como una herramienta de desarrollo tanto para los colaboradores como para la empresa, aumenta la eficiencia y productividad, así también permite evaluar las competencias que posee un colaborador.

La gestión por competencias es un modelo integrado de mejora y evaluación que sirve para desarrollar a los colaboradores y a las organizaciones (Oliveros, 2006).

Por lo dicho en el párrafo anterior, Alles (2007) afirma que la evaluación de desempeño por competencias es un modelo de gerenciamiento que sirve para poder apreciar sistemáticamente el desempeño que tienen cada colaborador en su cargo, asimismo evaluar las competencias que se necesita para el puesto y trabajo que realiza cada colaborador en una empresa, además funciona como una herramienta que permite a la empresa ser más flexible, ya que logra hacer partícipe de todos los logros a los colaboradores, por otro lado, funciona como un instrumento estratégico, ya que ayuda a enfrentar los nuevos retos y desafíos que se dan en el mercado laboral, además impulsa a los colaboradores a alcanzar niveles excelentes de desarrollo de competencias laborales, direccionándolas acorde a las actividades operativas y estratégicas que necesita la organización para alcanzar su éxito.

Jaques y Cason (1994) refieren que la gestión humana por competencias es la capacidad permitida y desarrollada de cada trabajador. La habilidad para realizar sus laborales o solucionar algún problema es interpretada como la capacidad para el uso del razonamiento de manera prudente en la toma de decisiones que permite llegar a las metas y alcanzar los objetivos organizacionales.

Es necesario observar y evaluar las necesidades que tienen diversas empresas con respecto a los perfiles para cada colaborador, teniendo cada uno de ellos sus determinadas competencias, para de esa forma poder realizar una planificación eficaz de recursos humanos, por ese motivo, Castro (2004) no dice que primeramente se debe definir el puesto de trabajo, es decir, se deben observar las tareas que va a realizar cada colaborador en la organización; en segundo lugar, con respecto a las habilidades y competencias, dice

que es necesario determinar las competencias que estos profesionales deben tener y finalmente en cuanto a educación, se debe evaluar el grado en que poseen cada competencia y habilidad.

De acuerdo a Alles (2006) dice que, para hacer una evaluación de desempeño por competencias dentro de una empresa, esta debe tener claramente definidas cuales son las competencias que serán evaluadas y las llevaran al éxito, para que de acuerdo a eso, se agregue o se elabore un nuevo diccionario de competencias que permita a la empresa tener una mejor gestión al momento de evaluar o contratar a su personal.

Por otra parte, Alles (2013) dice que la evaluación por competencias deberá realizarse en base a las competencias que se necesita para cada puesto de trabajo, por lo cual es muy importante que la empresa tenga su diccionario de competencias, en la cual se detalle de manera clara los conocimientos, destrezas y habilidades que necesitara el colaborador, además servirá para que el colaborador comprenda de una manera más clara lo que realmente la empresa necesita, además evitar futuros comportamientos negativos y bajos rendimientos.

En cuanto a la elección de competencias no se puede basar solo en unas cuantas entrevistas para escoger al candidato idóneo; hoy en día es imprescindible buscar y usar varias estrategias para tomar la mejor decisión. Usar pruebas de inteligencia, entrevistas laborales de conducta, cuestionarios y habilidades son los caminos más seguros para identificar las competencias que posee el colaborador y si estas se relacionan con su puesto de trabajo (Hensdill, 2000).

Una forma de evaluar las competencias laborales es mediante el perfil del puesto de trabajo, Ventura y Delgado (2012) describen puesto de trabajo como el detalle de las tareas, actividades y funciones que se desarrollan en cada uno de los puestos de la empresa, especificando a la formación y experiencia necesaria, autoridad y responsabilidad, condiciones laborales y las funciones a realizar.

Por lo dicho anteriormente para esta investigación se creyó conveniente definir cada puesto de trabajo que existen en las dos áreas de investigación que son la administrativa y productiva de las dos empresas, para de esa forma poder realizar una evaluación más adecuada y que permita obtener la información que se desea. Asimismo, para llevar un

mejor control de la evaluación es necesario dividir los puestos de trabajo según niveles, es decir, nivel directivo, administrativo, técnico y operativo; quedando de la siguiente manera:

Nivel Directivo está conformado por los siguientes puestos de trabajo:

Gerente General, quien es la máxima autoridad y representante legal de la empresa, es la persona que tiene como función organizar, dirigir, planificar, coordinar, calcular, controlar, deducir, analizar y de esa forma tomar las mejores decisiones, asimismo supervisar que se cuente con un buen personal. Para este puesto se debe poseer competencias como capacidad de planificación, análisis de problemas, tolerancia al estrés, liderazgo, autocontrol y toma de decisiones.

Gerente de Producción, es el que observa el correcto funcionamiento de las líneas de producción, identificar y resolver los problemas que se puedan presentar en las máquinas o cualquier proceso productivo, planificar y supervisar el trabajo de sus colaboradores, mejorar procesos, coordinar todos los cambios que crea conveniente realizar el programa Qali Warma, asegurar que se tenga la suficiente materia prima para producir y no caer en faltas, verificar que todo se cumpla a lo que se diga al contrato y de acuerdo a las normas de salud y seguridad. Para el puesto se requiere de competencias como capacidad de planificación, análisis de problemas, tolerancia al estrés, liderazgo, autocontrol y toma de decisiones.

Administrado, es el encargado de coordinar y fijar toda las políticas administrativas y operativas, además es la que se encarga de manejar adecuadamente los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que posee la empresa para alcanzar sus objetivos. Para este puesto se requiere de competencias como capacidad de planificación, análisis de problemas, tolerancia al estrés, liderazgo, autocontrol y toma de decisiones.

Nivel Administrativo está conformado por los siguientes puestos de trabajo:

Asistente Administrativo, quien es la mano derecha del administrador general, realiza las funciones de archivar, coordinar y planificar las actividades que se realizan en la oficina, además apoya en todas las actividades documentarias (cartas dirigidas a Qali Warma, expedientes, etc.) y se encarga de supervisar e informar a los directivos si

pasa algo fuera de lo planeado. Para el puesto se requiere de competencias como toma de decisiones, organización del trabajo, motivación, intuición, organización y capacidad de negociación.

Gestor de Información Documentaria, este es el encargado de realizar la elaboración detallada de los expedientes, elaborar los procedimientos necesarios para preparar y recuperar los documentos y así poder realizar las tareas de documentación, asimismo es el encargado de introducir y cuadrar los datos en el día en la base de datos además de realizar las correcciones que sean necesarias. Para el puesto se requiere de competencias como toma de decisiones, organización del trabajo, motivación, intuición, organización y capacidad de negociación.

Asistente Productivo, él es encargado de verificar diariamente los ambientes y llenar los formatos (phs, rastreabilidad y bpm), supervisar el abastecimiento y el cargamento de los productos a cada una de los furgones para realizar las entregas por ruta, aplicar las evaluaciones de Higiene Sanitario Preventivo mensualmente a los colaboradores, verificar mediante checklist los procesos productivos, informar a su superior de los problemas o inconvenientes ocurridos en el área, verificar y levantar las observaciones que se realizan por entidades supervisoras (Qali Warma, Sunat, Indecopi, Municipalidad, etc.). Para el puesto se requiere de competencias como toma de decisiones, organización del trabajo, motivación, intuición, organización y capacidad de negociación.

Nivel Técnico está conformado por los siguientes puestos de trabajo:

Cajero, depende del administrador. Este es el responsable de las actividades de apertura, despacho de productos y cierre de caja; también de elaborar reportes e informes de las ventas y cobranzas realizadas durante el día, así mismo mantiene en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. Para el puesto se requiere las competencias de capacidad de aprendizaje, concentración, pro actividad, capacidad datos de analizar e interpretar y dominio tecnológico.

Operador de Maquinaria de Empaque, encargado de colocar las etiquetas y envolturas a cada producto, también se encarga de colocar las plantillas de información (numero, sabor, ingredientes, vencimiento), asimismo se encarga de clasificar e inspeccionar los productos para determinar si cumplen con las especificaciones ya sea de calidad o salud

y seguridad, además es el que detiene o reinicia la máquina cuando ocurre una avería, elimina los posibles problemas y se encarga de comunicar a su superior. Para el puesto se requiere las competencias de capacidad de aprendizaje, concentración, pro actividad, capacidad datos de analizar e interpretar y dominio tecnológico.

Maestro Panadero, es el encargado de preparar las condiciones de trabajo para elaborar productos según el plan de producción de la empresa, así mismo realiza y verifica la limpieza y desinfección del área, la batería y equipos utilizando los productos de limpieza idóneos, así mismo realiza el pesado de los insumos básicos y complementarios. Por último, realiza el control de inventarios de productos terminados, así como el almacenamiento de los insumos no utilizados. Para el puesto se requiere las competencias de capacidad de aprendizaje, concentración, pro actividad, capacidad datos de analizar e interpretar y dominio tecnológico.

Maestro Pastelero, el encargado de acondicionar, limpiar y desinfectar el área de producción, así como sus equipos y utensilios, también elabora los productos según el plan de producción, del mismo modo realiza los procesos de elaboración y la presentación del producto según las buenas prácticas de manipulación de alimentos. Para el puesto se requiere las competencias de capacidad de aprendizaje, concentración, pro actividad, capacidad datos de analizar e interpretar y dominio tecnológico.

Nivel Operativo está conformado por los siguientes puestos de trabajo:

Almacenero, persona que se encarga organizar, coordinar y desarrollar de manera adecuada los procedimientos que se realizarán para la recepción, verificación, control, custodia y registro (manual o digital) de los productos que ingresan y salen al almacén, controla los inventarios (stocks), agiliza los tiempos de carga y descarga, asimismo se encarga de verificar que los productos que llegan estén con sus documentos conformes y vigentes. Para el puesto se requieren las competencias de pro actividad, dominio tecnológico, trabajo bajo presión, iniciativa, organización de recursos y organización del tiempo.

Empaquetador, él es encargado de preparar las instalaciones, equipos y materiales para realizar el envasado y empaquetado de los productos alimenticios elaborados por el maestro pastelero y panadero, del mismo modo verifica y registra los productos recibidos

y terminados considerando las buenas prácticas de manufactura y los procedimientos dados por la empresa. Para el puesto se requieren las competencias de pro actividad, dominio tecnológico, trabajo bajo presión, iniciativa, organización de recursos y organización del tiempo.

Chofer, quien es el encargado de coordinar la programación de las rutas y flota teniendo en cuenta los procedimientos de la empresa y normativas vigentes para el correcto traslado de los productos al lugar de destino por carretera. Así mismo de tramitar los documentos de las rutas, de controlar el despacho de la flota y de supervisar las actividades de su área (recepción, almacenamiento y despacho) en coordinación con el jefe inmediato. Para el puesto se requieren las competencias de pro actividad, dominio tecnológico, trabajo bajo presión, iniciativa, organización de recursos y organización del tiempo.

Mozo, es el encargado de realizar la limpieza del salón y del mobiliario, también de hacer el montaje y apoyar en las labores durante el servicio, así mismo debe realizar el cierre del salón acorde a las normas establecidas por la empresa, por último, debe reportar el estado del mobiliario del salón que no esté en buenas condiciones para seguir brindando el servicio. Para el puesto se requiere las competencias de pro actividad, dominio tecnológico, trabajo bajo presión, iniciativa, organización de recursos y organización del tiempo.

Para las empresas contar con un diccionario de competencias le ayudará a identificar aquellas competencias que requieren los colaboradores tanto del área administrativa como del área productiva para realizar las diferentes tareas y con ello mejorar los procesos de selección.

Para que las empresas evalúen adecuadamente las competencias, estas deben definir y separar claramente las competencias generales como las específicas, asimismo deben ser agrupadas de acuerdo al cargo o área que se encuentra cada colaborador. Es por eso que Alles (2004), nos brinda y define una lista de competencias generales que debe tener una empresa, las cuales son:

Orientación a los resultados, aquí el colaborador se fija metas desafiantes que sobrepasen estándares, con la finalidad de mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en la empresa.

Trabajo en equipo, donde el colaborador demuestra integración y colaboración de forma activa y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.

Responsabilidad que asume el colaborador para realizar las tareas encomendadas, además es proactivo y se anticipa a los plazos para mejorar su trabajo.

Comunicación, como la capacidad para interactuar fácilmente con sus compañeros de trabajo y sus jefes, expresar sus ideas claramente y recibir información para después divulgarla de la manera más entendible a los demás.

Solución de Problemas pues el colaborador identifica y analiza situaciones problemáticas para luego poner en práctica sus conocimientos y proponer mejores alternativas para dar posibles soluciones.

Adaptabilidad, pues el colaborador ajusta su comportamiento acorde a la situación en la que se encuentra, la cual ha sido generada por factores internos o externos.

Por otro lado, las competencias específicas con las que debe contar un trabajador acorde al puesto que desempeña la empresa son:

Capacidad de planificación para determinar metas dando prioridad a las tareas mediante plazos y con los recursos requeridos.

Análisis de problemas para identificar y analizar inconvenientes o situaciones en las que se produzca un dilema entre lo que es y lo que debería ser.

Tolerancia al estrés que tiene el colaborador para actuar con eficacia en momentos de presión de tiempo o cuando haya oposición y de desacuerdo.

Autocontrol para dominar emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones de los demás o en situaciones que generan estrés.

Liderazgo como una habilidad para orientar acciones en los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y la anticipación a escenarios de desarrollo de la acción con la finalidad de lograr los objetivos.

Toma de decisiones, como la capacidad para tomar decisiones en el momento que se requiere, tomando como base el análisis y la observación.

Organización del Trabajo, habilidad que tiene el colaborador de reunir información para luego organizarla y procesarla para la presentación de documentos o reportes.

Motivación que tiene el colaborador para mantener su propio estímulo de manera positiva de tal forma que le permita hacer un buen trabajo.

Intuición de adelantarse a un hecho o suceso, de tener ideas intuitivas de las que desconocemos el origen, pero sí el resultado final.

Organización, es decir capacidad del colaborador para hacer actividades o tareas siguiendo procesos, procedimientos, estándares establecidos por la misma empresa.

Capacidad de Negociación que se tiene para dirigir o controlar una discusión con alternativas para negociar los mejores acuerdos.

Organización del Tiempo para administrar sus tiempos acordes a las prioridades que tiene para poder cumplir con sus tareas.

Capacidad de aprendizaje para adquirir nuevas destrezas y con ellas ampliar constantemente sus conocimientos.

Capacidad de analizar e interpretar datos, es decir, el colaborador tiene la capacidad de analizar y procesar información útil que le permitirá tomar decisiones acertadas o ampliar sus conocimientos.

Concentración que tiene el colaborador para mantenerse concentrado en la realización de sus tareas, y no distraerse fácilmente por alguna situación.

Proactividad para estar activos, anticiparse e innovar con nuevas ideas que ayuden a mejorar las actividades de la empresa.

Dominio Tecnológico, pues el colaborador tiene la capacidad de conocer, usar, dar mantenimiento y reparar las tecnologías que se requieren para realizar sus actividades laborales, así como la creación de otras.

Trabajo Bajo Presión, para trabajar en condiciones muy adversas donde haya sobrecargas de actividades manteniendo de igual manera su rendimiento y eficiencia.

Iniciativa para emprender nuevas cosas sin ser persuadido por otro.

Organización de Recursos para poder gestionar y trabajar con la cantidad de recursos necesarios, sin incurrir a gastos innecesarios generando pérdidas a la empresa.

La evaluación de desempeño por competencias es importante cuando la organización es supervisada continuamente por medio de la alta gerencia, en pro cumplir los objetivos planteados por la empresa, analizar si el personal está cumpliendo a la perfección sus actividades, o de lo contrario ayudar a mejorar el rendimiento de los colaboradores. La evaluación permite saber las competencias que posee cada colaborador en la empresa, asimismo permite medir las capacidades e identificar las falencias que poseen los colaboradores para después poder mejorarla a través de capacitaciones constantes (Mondy, 2010).

Para las empresas conocer las competencias que tienen sus colaboradores le permitirá saber si estos han realizado un buen trabajo y en un futuro ayudarle a obtener compensaciones gracias a los méritos realizados. En otro punto cuando un colaborador del área productiva realiza un trabajo deficiente, se le ayudará mediante capacitaciones constantes con la finalidad de mejorar su rendimiento.

Rodríguez (2006) reconoce estas competencias como cualidades que posee un colaborador y que son adquiridas mediante dos situaciones prioritarias, la primera mediante el aprendizaje formal y la otra a través de la experiencia. Ello permite a la persona desempeñarse de manera óptima, así mismo aumentar la eficiencia en la organización y alcanzar el éxito en el puesto de trabajo. Es decir, quien posee competencias posee destrezas, aptitudes y conocimientos para dar solución a problemas y está capacitado para cooperar en el entorno laboral.

Así también, Mokhtar (2017) manifiesta que modelar las competencias de un colaborador resulta esencial e idóneo para lograr un desempeño eficiente y que se necesita estar en un entorno adecuado para poder realizarlas. Por otro lado, Corten (2014) asegura

que es la capacidad que ayuda a hacer uso de habilidades, conocimientos y valores al momento de hacer un trabajo.

Se sabe que evaluar las competencias que poseen los colaboradores es algo complejo para algunas empresas, es por eso que existen métodos que permiten hacer una buena evaluación de las competencias que poseen estos, los cuales se pueden acoplar a cualquier tipo o tamaño de empresa.

Según Alles (2005) especifica que los métodos de evaluación de desempeño están basados a lo que se quiera medir, como son la medición de conductas o competencias, características y resultados.

Los métodos de medición basados en las competencias, permiten a los evaluadores identificar los puntos críticos y principales deficiencias que tienen los colaboradores, asimismo funciona como una herramienta de desarrollo y retroalimentación para cada uno de ellos. Estas competencias se pueden medir bajo los siguientes métodos: Método de Incidente Crítico, el cual permite identificar el mejor y peor desempeño que tuvo el colaborador en su puesto de trabajo, por otro lado está la Escala de Observación del Comportamiento, el cual se encarga de observar la cantidad de veces que el colaborador realiza ciertas conductas que han sido previamente estipuladas por los evaluadores y los jefes (Alles, 2005).

Con respecto a los métodos de medición basados en las características, se refiere al grado en que el colaborador posee ciertas características que son previamente establecidas por la empresa, estas características se pueden medir bajo los siguientes métodos: Escalas gráficas de Evaluación, las cuales sirven para medir el grado de cada una de las competencias que posee cada colaborador, por otro lado está el Método de Escalas Mixtas, el cual se encarga de medir las características bajo tres criterios: superior, promedio e inferior, además se utiliza el Método de Distribución Forzada, el cual se encarga de evaluar a los colaboradores mediante frases en las cuales se encarga de describir el desempeño individual de cada colaborador, asimismo es una evaluación muy confiable y simple ya que brinda datos más exactos y no necesita de evaluadores muy sofisticados (Alles, 2005).

Finalmente, los Métodos Basados en los Resultados permiten saber cuáles son las aportaciones que ha realizado el colaborador a la empresa a lo largo de su tiempo de trabajo, los cuales se puede identificar mediante Mediciones de Productividad, es decir, medirlos de acuerdo al volumen de sus ventas, unidades producidas, etc.; asimismo se puede identificar mediante la Administración por Objetivos, la cual se evaluar mediante objetivos propuestos por la misma empresa y evaluadores (Alles, 2005).

Existen evaluaciones más completas que se dedican netamente a evaluar las competencias, estas evaluaciones son: la Evaluación de Trescientos Sesenta Grados o Trescientos Sesenta Grados Feedback, y la Evaluación de Ciento Ochenta Grados, la primera, es una evaluación que ayuda al desarrollo de las personas, es muy completa en la cual el colaborador no manipula en ningún momento la ficha de evaluación, lo hace un agente externo, esta evaluación quiere decir que el colaborador será evaluado por todo su entorno, es decir, jefes, subordinados, pares y si gusta también se puede agregar a los clientes y proveedores; la segunda evaluación, es casi parecida ya que también busca el mejoramiento y desarrollo de los colaboradores, la única diferencia es que en esta evaluación solo evalúan los jefes y pares, y en algunos casos se considera a los clientes (Alles, 2005).

Por otro lado, Dessler (1996), nos brinda otros métodos para realizar una evaluación de desempeño de los colaboradores, estos son: La Técnica de Escala Gráfica de Calificación, el cual evalúa las características que posee el colaborador en un intervalo determinado de desempeño, asimismo está el Método de Alternancia en la Clasificación, el cual califica a los empleados como mejores y peores, basada en una característica particular y por último menciona al Método de Comparación de Pares, el cual evalúa a dos colaboradores que posean el mismo puesto y en base a una característica particular, para de esa forma saber quién es mejor que el otro.

Para realizar cualquier evaluación es preferible tener una secuencia de pasos que permitan orientar la evaluación de mejor manera y así poder evitar inconvenientes, es por eso que para realizar una correcta evaluación de desempeño por competencias Alles (2005) menciona que hay que seguir tres pasos puntuales, el primero es la definición del puesto de trabajo, el cual debe ser evaluado en base a conocimientos y desempeño que tiene el colaborador y su supervisor a cargo al momento de cumplir con sus actividades, generando de esa forma un mejor rendimiento y desempeño de ambas partes.

Consecutivamente afirma que la evaluación se debe realizar por cada puesto de trabajo, ya que la evaluación está sujeta a una calificación o requerimiento que plantea el evaluador, para de esa forma saber el grado que tienen las competencias y habilidades que poseen los colaboradores. Por último, menciona se debe realizar una evaluación de retroalimentación, en donde se muestren los logros conseguidos por los jefes y colaboradores.

Ambas empresas deberán realizar la evaluación de desempeño acorde a los puestos de trabajo que hay en las áreas administrativa y productiva para conocer el grado de competencias que tienen sus colaboradores y con ello potenciar los puntos fuertes que estos tienen y seguir mejorando su rendimiento.

Por otro lado, para Capuano (2004) considera que se debe seguir un orden para realizar una evaluación de desempeño por competencias para reducir algunas fallas o riesgos que puedan ocurrir al momento de aplicarla. Los pasos que se deben de seguir son:

La intención que se tiene para realizar la evaluación, el cual permite que los altos cargos manifiesten el motivo de la evaluación y den el permiso para realizarla (Capuano, 2004).

Análisis de sistemas, donde se analiza y se escoge un sistema de evaluación adecuado para obtener la información necesaria, asimismo el sistema no tiene que ser un tradicional (Capuano, 2004).

Diseño de diccionario de competencias, se realiza un listado cuya finalidad es conocer las competencias que necesita cada trabajador en el puesto que desempeñará, estas deben estar alineadas a la misión y visión que tiene empresa (Capuano, 2004).

Diseño de la evaluación, aquí se especifican cuáles son las competencias que se debe evaluar en el colaborador (Capuano, 2004).

Comunicación, se les anuncia a todos los colaboradores de la empresa sobre la evaluación que se les hará (Capuano, 2004).

Entrenamiento a los individuos, es la capacitación que reciben los colaboradores para evitar inconvenientes a la hora de realizar la evaluación (Capuano, 2004).

Tiempo de evaluación, lo aconsejable es realizarla al final del año, algunos los métodos más recomendables para realizarlo son mediante formularios, entrevista personal, manuales, intranet, entre otros (Capuano, 2004).

Contenidos, debe contener información de las remuneraciones, carrera, el potencial y las capacitaciones que tiene cada colaborador para posteriormente entregarles los resultados (Capuano, 2004).

Análisis del sistema, según los resultados que se han obtenidos estos permitirán plantear nuevas y mejores alternativas para los siguientes periodos (Capuano, 2004).

Feedback, la idea es seguir retroalimentando los procesos y actividades para que el colaborador mejore su desempeño y sea más eficiente (Capuano, 2004).

Para la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C y la Panadería Maná seguir este orden es de suma importancia pues logrará involucrar a todos sus colaboradores en este proceso con la intención de obtener resultados favorables a partir de esta evaluación, del mismo modo para seguir buscando mejores y diferentes alternativas para el cumplimiento de objetivos.

Evaluar las competencias es una tarea imprescindible y compleja para la empresa, motivo por el cual Alles (2005) sostiene que existen 4 grados o niveles que sirven para evaluar las competencias de los colaboradores, los cuales son:

Grado A (cien por ciento), también conocido como nivel alto, significa que son las competencias que más destacan y la que más se muestran al momento de realizar las funciones en el puesto de trabajo encomendado, asimismo son las que se consideran como fortalezas en el colaborador (Alles, 2005).

Grado B (setenta y cinco por ciento), el cual se considera como el nivel bueno, son las competencias que no están desarrolladas completamente, debido a que el colaborador no las desarrolla por otros motivos, estas competencias son las que se pueden explotar a través de entrenamientos o capacitaciones (Alles, 2005).

Grado C (cincuenta por ciento), llamado también nivel necesario, son las competencias que cumplen con los mínimos requerimientos para el puesto de trabajo encomendado (Alles, 2005).

Grado D (veinticinco por ciento), conocido también como nivel insatisfactorio, quiere decir que el colaborador no posee las suficientes competencias que se necesita para el puesto de trabajo, asimismo son las que necesitan desarrollarse y explotarse a través de capacitaciones constantes (Alles, 2005).

Sin embargo, Abas (2016) asegura que las competencias poseen dos niveles, el primero está referido a la complejidad de la tarea a realizar y la segunda a la experiencia que tiene la persona para hacerla.

Una vez realizada la evaluación permitirá saber cuál es el grado obtenido por los colaboradores de alimentos funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, y a partir de esta información seguir desarrollando estrategias que le permitan mejorar y realizar cambios para el bienestar tanto de la organización como del colaborador.

Por lo antes mencionado se planteó la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias que tiene el personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo, 2019?

La presente investigación realizada a la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná se justifica bajo 3 criterios, los cuales son: Por conveniencia, relevancia social e implicancias prácticas.

Para los directivos es conveniente porque les servirá para conocer el nivel de desempeño en cuanto a competencias generales y específicas que poseen sus trabajadores en las áreas que se desempeñan, según el cargo y las funciones que realizarán; con lo que respecta al criterio relevancia social permitirá que los directivos tomen nuevas y mejores medidas que ayuden a definir y mejorar competencias generales y específicas de sus colaboradores, del mismo modo ayudará a personas que deseen realizar investigaciones futuras en el campo de desarrollo de organizaciones; finalmente en cuanto a implicancias prácticas los resultados y recomendaciones de la investigación servirá para que los directivos definan claramente el perfil de competencias que debe poseer el colaborador para el puesto de trabajo, fortalecer sus habilidades, conocimientos y destrezas, además poder evitar problemas futuros con respecto a la selección y permanencia de los colaboradores.

La investigación tiene como objetivo general: Determinar el nivel de desempeño por competencias que tiene el personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo– 2019.

La investigación tiene como objetivos específicos: Evaluar el nivel de desempeño por competencias generales del personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo – 2019. Evaluar el nivel de desempeño por competencias específicas del personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo – 2019. Comparar el nivel de desempeño por competencias generales y específicas que poseen el personal del área administrativa y productiva de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo – 2019.

Por otra parte, la hipótesis que se planteó para la investigación es la siguiente: El nivel de desempeño por competencias del personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo-2019, es insatisfactorio.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

2.1.1. Tipo de investigación

Muestra una orientación cuantitativa, ya que está fundamentada por estudios anteriores, es tipo de estudio es utilizado para dar respuesta a las suposiciones realizadas en un marco referencial o teoría data, asimismo se basa en la aplicación de pruebas estadísticas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

2.1.2. Diseño de Investigación

El diseño que se utilizó fue no experimental de corte transversal descriptivo.

Se utilizó un estudio no experimental, debido la variable estudiada no será manipulada deliberadamente, solo se realizará la observación de cómo es que se da en la realidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Trasversal

Los datos de la variable estudiada serán analizados y obtenidos en un periodo y tiempo único (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Descriptivo

El diseño descriptivo busca indagar la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos (Hernández, et al; 2014). Es decir, nos permitirá conocer las competencias de cada colaborador de las empresas Kaizen S.A.C y de la Panadería Maná sin la intención en influir en su comportamiento.



Dónde:

M: Colaboradores del área administrativa y productiva de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná.

Ox: Evaluación de la variable Competencias Laborales.

Es de corte transversal porque los datos de la variable estudiada serán analizados y obtenidos en un periodo y tiempo único (Hernández et al., 2014).

2.2. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Competencias Laborales	Son aquellas características que posee cada colaborador, las cuales son expresadas en conductas que ayudan a generar un buen desempeño en su puesto de trabajo, sabiendo que las empresas y los mercados requieren de características diferentes para cada puesto de trabajo (Alles 2005)	Las competencias laborales se medirán a través de fichas de evaluación de desempeño, las cuales estarán basadas en el Método de Escala Gráfica de Puntuación.	Competencias Generales	Orientación a los resultados Trabajo en equipo Responsabilidad Comunicación Solución de Problemas Adaptación al cambio	Ordinal
			Competencias Específicas	Capacidad de planificación Análisis de problemas Tolerancia al estrés Autocontrol Liderazgo Toma de decisiones Organización del Trabajo Motivación Intuición Organización Capacidad de Negociación Organización del Tiempo Capacidad de aprendizaje Capacidad de analizar e interpretar datos Concentración Proactividad Dominio Tecnológico Trabajo Bajo Presión Iniciativa Organización de Recursos	

Nota: Dimensiones e Indicadores de Desempeño según Alles (2005)

2.3. Población, muestra y muestreo

2.3.1. Población

Estuvo conformada por los colaboradores del área administrativa y productiva de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná de la ciudad de Trujillo, en el año 2019, siendo un total de 58 colaboradores.

2.3.2. Muestra

La muestra estuvo constituida por 28 colaboradores de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C, de los cuales 5 son del área administrativa y 23 del área productiva, además está conformada por 30 colaboradores de la Panadería Maná, de los cuales 6 son del área administrativa y 24 del área productiva.

2.3.3. Unidad de Análisis:

Cada uno de los colaboradores del área administrativa y productiva de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná.

- Kaizen S.A.C:

Área Administrativa

Puestos	Número
Gerente General	1
Administradora	1
Asistente administrativo	1
Gestor de Información Documentaria	3
Gerente de Producción	1
Asistente de Producción	2
Total	8

Área Productiva

Puestos	Número
Almacenero	1
Maestro Panadero	3
Auxiliar Panadero	4
Empaquetado	7
Operador de Maquinaria de Empaque	1
Choferes	4
Total	20

- Panadería Maná

Área Administrativa

Puestos	Número
Gerente	1
Administrador	2
Encargada de tienda	2
Total	6

Área Productiva

Puestos	Número
Maestro Panadero	4
Auxiliar Panadero	2
Maestro Pastelero	1
Auxiliar Pastelero	1
Empaquetado	4
Choferes	2
Vendedoras	9
Cajero	2
Almacenero	1
Total	24

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnica

Para evaluar el grado de competencias laborales que poseen los colaboradores del área administrativa de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, se utilizó el Método de Escala Gráfica por Puntos, el cual Alles (2005), indica que sirve para evaluar a los colaboradores con factores y puntuaciones previamente establecidos, asimismo permite evaluar las características mediante una escala y de esa forma saber en qué grado las posee el colaborador.

2.4.2. Instrumento

El instrumento que se utilizó fueron cuatro matrices de evaluación de desempeño, las cuales serán distintas, ya que se evaluó a los directivos, administrativos, técnicos y operarios. En las fichas se evaluaron las seis competencias generales y seis competencias específicas para cada uno (Anexo 2,3,4 y 5).

Con lo que respecta a las competencias generales fueron las mismas para los directivos, administrativos, técnicos y operarios; siendo estas las siguientes:

Orientación a los resultados, Trabajo en equipo, Responsabilidad, Comunicación, Solución de Problemas y Adaptabilidad.

Por otro lado, las competencias específicas fueron distintas para los directivos, administrativos, técnicos y operarios; quedando de la manera siguiente:

Directivos:

Competencias Específicas: Capacidad de planificación, Análisis de problemas, Tolerancia al estrés, Autocontrol, Liderazgo y Toma de decisiones.

Administrativos:

Competencias Específicas: Toma de decisiones, Organización del Trabajo, Motivación, Intuición, Organización y Capacidad de Negociación.

Técnicos:

Competencias Específicas: Organización del Tiempo, Capacidad de aprendizaje, Capacidad de analizar e interpretar datos, Concentración Pro actividad y Dominio Tecnológico.

Operarios:

Competencias Específicas: Dominio Tecnológico, Organización del Tiempo, Trabajo Bajo Presión, Iniciativa, Organización de Recursos y Pro actividad.

2.4.3. Validez y confiabilidad

El instrumento fue validado por cinco expertos los cuales son excelentes profesionales, con amplia experiencia en investigación y sobre todo que son especialistas Gestión de Organizaciones, cabe recalcar que la validación estuvo a cargo de un experto en Metodólogo y cuatro expertos en el área al que está enfocada la investigación (Anexo 7).

Para medir la confiabilidad estadística de nuestro instrumento, realizamos una prueba piloto que tuvo como muestra ocho colaboradores, de los cuales cuatro fueron de Kaizen S.A.C. y los otros cuatro de la Panadería Maná, además se utilizó el método de Validación de Cronbach, el cual nos dio como resultado 0.70 el cual quiere decir que es un resultado muy confiable (Anexo 8).

2.5. Procedimiento

Para poder realizar la evaluación mediante la ficha de evaluación de desempeño por competencias, se deberán considerar las siguientes etapas:

Preparación: Se tendrá que definir claramente quienes son los directivos, administrativos, técnicos y operarios, ya que cada uno tiene un cuestionario diferente, además se tendrá que medir el tiempo que tomara realizar cada evaluación para cada colaborador con su respectivo puesto.

Sensibilización: En esta etapa los colaboradores (evaluados) entienden que la evaluación se realiza con el fin de poder rescatar muchos beneficios y mejorar como organización, asimismo comprenden qué impacto tendrá esta evaluación en la empresa.

Evaluación: En esta etapa se procede a evaluar a cada trabajador de acuerdo a su área y puesto de trabajo.

Recolección de datos: Una vez hecha la evaluación se procede a recopilar, procesar y analizar todos los datos obtenidos.

El reporte: En esta etapa se interpreta y se sintetizan los datos obtenidos, para después ser mostrados a través de cuadros estadísticos (gráficos de barras, circulares, etc.) que permitan observar los resultados de los evaluados, asimismo poder brindar sugerencias que se podrían tomar para mejorar la situación.

2.6. Método de análisis de datos

Al ser una investigación descriptiva, para analizar la información sobre el nivel de desempeño por competencias que poseen los colaboradores de la Empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, se utilizó métodos estadísticos descriptivos, asimismo todos los datos obtenidos en la investigación fueron ingresados y procesados por el programa Excel 2013. Para poder tabular los datos, elaborar tablas estadísticas, obtener los resultados, generar conclusiones y brindar recomendaciones para la investigación, se aplicará el formato de evaluación de Martha Alles (2005) , en donde cada competencia se mide por grados del 1 al 4 , con una asignación de puntajes del 1 al 24, según el peso de cada competencia y la cantidad de trabajadores evaluados por cada categoría ocupacional, detallándose los intervalos como: 1 – 6 = Insatisfactorio, del 7 – 12 = Necesario, del 13 – 18 = Bueno y del 19 – 24 = Alto.

2.7. Aspectos éticos

Confidencialidad: La información brindada por las empresas estará bien resguardada, no serán divulgadas y solo será utilizada para los fines que persigue la investigación.

Objetividad: Los resultados obtenidos de ambas empresas se analizarán y se compararán bajo criterios de imparcialidad.

Originalidad: Toda la información que se muestre estará citada bibliográficamente según las normas APA, con el fin de descartar que haya existido plagio en la investigación.

Veracidad: Toda la información que se muestre en la investigación será verdadera, asimismo siempre se estará cuidando la confidencialidad que tiene esta.

III. RESULTADOS

Objetivo 1: Evaluar el nivel de desempeño por competencias generales del personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo – 2019.

Tabla 3.1.

Nivel de desempeño por Competencias Generales del personal Administrativo y Productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C.

En la tabla 3.1. se observa que el nivel de desempeño por competencias generales del personal administrativo y productivo de la empresa

Competencias Generales	Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C.											
	Directivo			Administrativo			Técnico			Operativo		
	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel
Trabajo en Equipo	8	7	ALTO	24	12	NECESARIO	20	10	NECESARIO	60	32	BUENO
Orientación a los Resultados	8	7	ALTO	24	11	NECESARIO	20	10	NECESARIO	60	27	NECESARIO
Adaptabilidad	8	5	BUENO	24	9	NECESARIO	20	11	NECESARIO	60	26	NECESARIO
Solución de Problemas	8	6	BUENO	24	11	NECESARIO	20	10	NECESARIO	60	29	NECESARIO
Responsabilidad	8	6	BUENO	24	13	BUENO	20	12	BUENO	60	29	NECESARIO
Comunicación	8	5	BUENO	24	13	BUENO	20	8	NECESARIO	60	27	NECESARIO
Total	48	36	BUENO	144	69	NECESARIO	120	61	NECESARIO	360	170	NECESARIO
N° de Colaboradores	2	2		6	6		5	5		15	15	
Promedio	24	18	BUENO	24	12	NECESARIO	24	12	NECESARIO	24	11	NECESARIO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C se encuentra en un nivel necesario, debido a que los colaboradores se les hace complicado adaptarse a cualquier situación y rendir de la misma manera, no se fijan metas desafiantes que sobrepasen estándares lo cual no les permite mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en la empresa, asimismo les cuesta transmitir de forma clara y adecuada sus ideas o puntos de vista.

Tabla 3.2.

Nivel de desempeño por Competencias Generales del personal Administrativo y Productivo de la Panadería Maná.

Competencias Generales	Panadería Maná											
	Directivo			Administrativo			Técnico			Operativo		
	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel
Trabajo en Equipo	8	6	BUENO	16	7	NECESARIO	32	13	NECESARIO	64	33	BUENO
Orientación a los Resultados	8	5	BUENO	16	8	NECESARIO	32	14	NECESARIO	64	24	NECESARIO
Adaptabilidad	8	5	BUENO	16	7	NECESARIO	32	17	BUENO	64	29	NECESARIO
Solución de Problemas	8	4	NECESARIO	16	10	BUENO	32	18	BUENO	64	30	NECESARIO
Responsabilidad	8	6	BUENO	16	9	BUENO	32	17	BUENO	64	26	NECESARIO
Comunicación	8	5	BUENO	16	7	NECESARIO	32	17	BUENO	64	27	NECESARIO
Total	48	31	BUENO	96	48	NECESARIO	192	92	NECESARIO	384	169	NECESARIO
Nº de Colaboradores	2	2		4	4		8	8		16	16	
Promedio	24	16	BUENO		12	NECESARIO	24	12	NECESARIO	24	11	NECESARIO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la tabla 3.2. se observa que el nivel de desempeño por competencias generales del personal administrativo y productivo de la Panadería Maná se encuentra en un nivel necesario, debido a que los colaboradores se les hace complicado adaptarse a cualquier situación y rendir de la misma manera, no tienen la capacidad de identificar, analizar y dar solución a situaciones problemáticas, además les cuesta transmitir de forma clara y adecuada sus ideas o puntos de vista.

Objetivo 2: Evaluar el nivel de desempeño por competencias específicas del personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo – 2019.

Tabla 3.3.

Nivel de desempeño por Competencias Específicas del personal Administrativo y Productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C.

Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C.															
Directivo				Administrativo				Técnico				Operativo			
Competencias Específicas	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Competencias Específicas	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Competencias Específicas	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Competencias Específicas	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel
Capacidad de Planificación	8	6	ALTO	Toma de decisiones	24	9	NECESARIO	Organización del Tiempo	20	9	NECESARIO	Dominio Tecnológico	60	32	BUENO
Toma de decisiones	8	6	ALTO	Capacidad de Negociación	24	9	NECESARIO	Capacidad de Aprendizaje	20	11	NECESARIO	Organización de Tiempo	60	32	NECESARIO
Análisis de Problemas	8	5	BUE NO	Organización del trabajo	24	10	NECESARIO	Capacidad de analizar e interpretar datos	20	11	NECESARIO	Trabajo en Equipo	60	33	NECESARIO
Tolerancia al Estrés	8	5	BUE NO	Motivación	24	12	NECESARIO	Concentración	20	9	NECESARIO	Iniciativa	60	25	NECESARIO
Autocontrol	8	7	BUE NO	Intuición	24	13	BUENO	Proactividad	20	10	BUENO	Organización de recursos	60	31	NECESARIO
Liderazgo	8	7	BUE NO	Organización	24	12	BUENO	Dominio Tecnológico	20	10	NECESARIO	Proactividad	60	30	NECESARIO
Total	48	36	BUE NO	Total	144	65	NECESARIO	Total	120	60	NECESARIO	Total	360	183	NECESARIO
N° de Colaboradores	2	2			6	6			5	5			15	15	
Promedio	24	18	BUE NO		24	11	NECESARIO		24	12	NECESARIO		24	12	NECESARIO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la tabla 3.3. se puede apreciar que el nivel de desempeño por competencias específicas del personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. se encuentra en un nivel necesario, esto se debe a que sus colaboradores no tienen la capacidad para analizar posibles problemas que puedan suceder en la empresa, no tienen la capacidad para actuar con eficacia en situaciones que requieran de mucha presión de tiempo, además no poseen la suficiente capacidad para tomar las mejores decisiones en el momento que se requiere, no son muy buenos negociadores a la hora de buscar las mejores opciones, asimismo no tienen la habilidad para poder gestionar y trabajar con la cantidad de recursos necesarios, sin incurrir a gastos innecesarios generando pérdidas a la empresa., suelen distraerse con facilidad y no emprenden nuevas cosas sin ser persuadido por otros.

Tabla 3.4. Nivel de desempeño por Competencias Específicas del personal Administrativo y Productivo de la Panadería Maná

Panadería Maná															
Directivo				Administrativo				Técnico				Operativo			
Competencias Específicas	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Competencias Específicas	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Competencias Específicas	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Competencias Específicas	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel
Capacidad de Planificación	8	5	ALTO	Toma de decisiones	16	9	NECESARIO	Organización del Tiempo	32	15	NECESARIO	Dominio Tecnológico	64	40	BUENO
Toma de decisiones	8	7	ALTO	Capacidad de Negociación	16	5	NECESARIO	Capacidad de Aprendizaje	32	17	NECESARIO	Organización de Tiempo	64	29	NECESARIO
Análisis de Problemas	8	6	BUE NO	Organización del trabajo	16	7	NECESARIO	Capacidad de analizar e interpretar datos	32	13	NECESARIO	Trabajo en Equipo	64	30	NECESARIO
Tolerancia al Estrés	8	6	BUE NO	Motivación	16	5	NECESARIO	Concentración	32	15	NECESARIO	Iniciativa	64	30	NECESARIO
Autocontrol	8	5	BUE NO	Intuición	16	8	BUENO	Proactividad	32	13	BUENO	Organización de recursos	64	31	NECESARIO
Liderazgo	8	6	BUE NO	Organización	16	6	BUENO	Dominio Tecnológico	32	22	NECESARIO	Proactividad	64	28	NECESARIO
Total	48	35	BUE NO	Total	96	40	NECESARIO	Total	192	95	NECESARIO	Total	384	188	NECESARIO
N° de Colaboradores	2	2			4	4			8	8			16	16	
Promedio	24	18	BUE NO		24	10	NECESARIO		24	12	NECESARIO		24	12	NECESARIO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la tabla 3.4. se observa que el nivel de desempeño por competencias específicas del personal administrativo y productivo de la Panadería Maná se encuentra en un nivel necesario, esto se debe a que sus colaboradores no tienen la capacidad para establecer metas dando prioridad a las tareas mediante plazos y con los recursos requeridos, no dominan adecuadamente sus emociones y se estresan fácilmente, además no son muy buenos negociadores a la hora de buscar las mejores opciones, no tienen mucho estímulo propio para hacer sus actividades adecuadamente, asimismo les cuesta obtener y procesar información útil que les permita tomar decisiones acertadas, no están siempre activos buscando nuevas ideas que ayuden a mejorar las actividades de la empresa y en su mayoría tienen que ser persuadidos por otros.

Objetivo 3: Comparar el nivel de desempeño por competencias generales y específicas que poseen el personal del área administrativa y productiva de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo – 2019.

Tabla 3.5.

Nivel de desempeño por Competencias Generales y Específicas del personal de la categoría Administrativo y Productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C.

Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C.												
	Directivo			Administrativo			Técnico			Operativo		
	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel
Competencias Generales	24	18	BUENO	24	12	NECESARIO	24	12	NECESARIO	24	11	NECESARIO
Competencias Específicas	24	18	BUENO	24	11	NECESARIO	24	12	NECESARIO	24	12	NECESARIO
Panadería Maná												
	Directivo			Administrativo			Técnico			Operativo		
	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	Nivel
Competencias Generales	24	16	BUENO	24	12	NECESARIO	24	12	NECESARIO	24	11	NECESARIO
Competencias Específicas	24	18	BUENO	24	10	NECESARIO	24	12	NECESARIO	24	12	NECESARIO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la tabla 3.5. se observa que al comparar las puntuaciones totales de las competencias generales y específicas que posee cada categoría ocupacional de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y de la Panadería Maná se puede observar que no presentan diferencias abruptas, ya que ambas empresas en la categoría ocupacional administrativos, técnicos y operativos se encuentran en un nivel necesario, solamente en la categoría directivos que se encuentran en un nivel bueno, lo cual hace que ambas empresas no se desarrolle ni esté funcionando como realmente esperan sus propietarios.

Contrastación de Hipótesis

La hipótesis planteada era que el nivel de desempeño por competencias del personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo-2019 es insatisfactorio, lo cual se rechaza, ya que según los resultados obtenidos se encuentran en un nivel necesario.

IV. DISCUSIÓN

En la actualidad las competencias laborales están tomando un papel determinante en el éxito o fracaso de las organizaciones muchas organizaciones, pero también existen muchas organizaciones que creen que no es necesario realizar evaluaciones correspondientes con respecto al desempeño por competencias que tienen sus colaboradores, debido a que creen tener a los mejores trabajando para ellos, sin haber realizado previamente un diagnóstico respectivo sobre las verdaderas habilidades, actitudes y conocimientos que tienen y que deben tener de acuerdo al perfil de puesto propuesto.

La empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, no es ajena a esta problemática, debido a que ambas empresas no cuentan con un sistema de evaluación por competencias que le otorgue información acerca del nivel de competencias que posee su personal, además que permita delegar de una manera más eficiente los cargos e identificar las principales habilidades, fortalezas y debilidades que poseen los colaboradores en el área administrativa y productiva, por otro lado los procesos para seleccionar al personal, reclutar y capacitar se realizan de mala manera, es decir, no está bien estructurada.

Para la aplicación de dicha investigación, se tuvo como inconveniente la recopilación de datos, debido al poco tiempo que tenían los encargados de cada área para poder evaluar a cada uno de sus colaboradores a cargo, sin embargo, al mencionar los beneficios que esta traería se obtuvo la ayuda correspondiente por parte del gerente general y otros directivos, llegando a recopilar información veraz y confiable.

Al identificar las competencias laborales generales requeridas en el personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná. Se observa en la tabla 3.1. a 3.4. que los colaboradores que pertenecen a los directivos, administrativos, técnicos y operarios requieren un puntaje de 24 puntos para que figure que sus competencias están en un nivel alto. Lo mencionado anteriormente se corrobora con lo señalado por Gil (2007) quien indica que “la evaluación de competencias laborales puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias requeridas por un puesto de trabajo”. Por tanto, las competencias laborales genéricas requeridas en los puestos de trabajo son de suma importancia, para el buen desempeño del personal de las empresas.

Por ende, para el objetivo 1 el cual es evaluar el nivel de desempeño por competencias generales del personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo – 2019; se puede observar en la tabla 3.1. y 3.2. que las competencias se encuentran en un nivel necesario, debido a que los colaboradores no cuentan con las competencias generales que requiere la empresa para el puesto de trabajo. Lo dicho anteriormente se corrobora con lo mencionado por Flores (2017) en su tesis titulada Evaluación de competencias laborales genéricas del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01 El Porvenir, Trujillo 2017, concluyéndose que los colaboradores no cuentan con las competencias laborales genéricas necesarias para poder laborar en su puesto de trabajo. Por tanto, para que las empresas para alcanzar un óptimo funcionamiento y desarrollo en las competencias de sus colaboradores deben tener definidas claramente el perfil que se necesita para cada puesto de trabajo.

Así mismo, para el objetivo 2 el cual es evaluar el nivel de desempeño por competencias específicas del personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo – 2019; se puede observar en la tabla 3.3. y 3.4. que las competencias se encuentran en un nivel necesario, debido a que los colaboradores no toman buenas decisiones, no tienen buena capacidad para negociar, se distraen fácilmente y no son capaces de realizar sus actividades por iniciativa propia. A diferencia de lo mencionado por Prieto (2017), en su tesis Nivel de Desempeño por Competencias de los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza Trujillo – 2017, donde concluye que las competencias específicas de los colaboradores se encuentran en un nivel bueno, teniendo como base a los indicadores más resaltantes la iniciativa, la capacidad de negociación y tolerancia al estrés. Por tanto, los colaboradores al no contar con las competencias requeridas hacen que no realicen un trabajo eficiente, trayendo como consecuencia que la organización no alcanzan sus objetivos propuestos y sea menos competitiva frente a las demás.

Finalmente para el objetivo 3 el cual es comparar el nivel de desempeño por competencias generales y específicas que poseen el personal del área administrativa y productiva de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo – 2019; se determinó que el nivel de desempeño por competencias de generales y específicas en ambas se empresas se encuentra en un nivel necesario, no habiendo diferencias abruptas en las categorías ocupacionales, lo cual se puede observar en la tabla 3.5. Lo dicho anteriormente

se corrobora con lo mencionado por Behamonde, Mella y Vera (2015) en su tesis Competencias laborales de trabajadores agrícolas de la región del Libertador Bernardo O'Higgins, Chile, donde se concluyó que las competencias evaluadas en las empresas no presentaban diferencias abruptas con respecto a los niveles de competencia que presenta cada colaborador. Por tanto, estipular claramente las competencias que debe poseer cada colaborador en cada categoría ocupacional, le permitirá a la empresa ser más eficiente al momento de realizar sus actividades, asimismo le permitirá identificar las deficiencias que tiene y con ello buscar nuevas y mejores estrategias para aumentar en nivel de desempeño en sus colaboradores.

Por lo tanto, la hipótesis planteada era que el nivel de desempeño por competencias del personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo-2019 es insatisfactorio. No obstante debido a los resultados obtenidos se rechaza esta hipótesis pues el nivel obtenido de los colaboradores es necesario; lo cual se ratifica con lo mencionado por Montoya y Yiro (2015) quien demostró en la investigación un nivel por debajo del esperado. Es decir, que los colaboradores no cuentan con las competencias requeridas a su puesto de trabajo.

Finalmente según los hallazgos encontrados en la realización de dicha investigación no solo permitirán a estas empresas (Alimentos Funciones Kaizen S.A.C. y Panadería Maná) encontrar las falencias que poseen sus colaboradores con respecto a sus competencias, sino que también permitirá realizar estudios de la misma variable en distintas empresas privadas y públicas del sector panadero u otro tipo que deseen evaluar el desempeño de sus colaboradores y conocer sus destrezas más débiles, de manera que les permita ampliar la investigación para obtener datos que puedan ser discutibles y contrastables en otros estudios.

V. CONCLUSIONES

5.1.El nivel de desempeño por competencias generales de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y de la Panadería Maná se encuentra en un nivel necesario, por parte de Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C se debe a que las competencias generales que poseen menor cumplimiento en la categoría ocupacional directivos, son la adaptabilidad y solución de problemas; en la categoría administrativos, son la orientación a los resultados y la adaptabilidad; en la categoría técnicos, son la comunicación y la solución de problemas; por último en la categoría operativos, son la adaptabilidad y la comunicación. Por otro lado, en la Panadería Maná las competencias generales que poseen menor cumplimiento en la categoría ocupacional directivos, son la adaptabilidad y solución de problemas; en la categoría administrativos y técnicos, son la orientación a los resultados y el trabajo en equipo; finalmente en la categoría operativos, son la comunicación y la orientación a los resultados. Por otro lado, las competencias generales que tienen mayor cumplimiento en Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná son la responsabilidad y la solución de problemas (Tablas, 3.1, 3.2).

5.2.El nivel de desempeño por competencias específicas de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y de la Panadería Maná se encuentra en un nivel necesario, por parte de Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C se debe a que las competencias específicas que poseen menor cumplimiento en la categoría ocupacional directivos, son el análisis de problemas y la toma de decisiones; en la categoría administrativo, son la toma de decisiones y la capacidad de negociación; en la categoría técnicos, son la concentración y organización del tiempo; por último en la categoría operativos, son la iniciativa y la pro actividad. Por otro lado, en la Panadería Maná las competencias específicas que poseen menor cumplimiento en la categoría ocupacional directivos, son la capacidad de planificación y el autocontrol; en la categoría administrativos, son la motivación y la capacidad de negociación; en la categoría técnicos, son la capacidad de analizar e interpretar datos y la pro actividad; finalmente en la categoría operativos, son la iniciativa y la pro actividad. Por otro lado, las competencias que tienen mayor cumplimiento en Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. son el liderazgo, la intuición y la capacidad de

aprendizaje; a diferencia de la Panadería Maná que son la toma de decisiones y el dominio tecnológico (Tablas, 3.3, 3.4).

5.3.Finalmente, al comparar las puntuaciones totales de las competencias generales y específicas que posee cada categoría ocupacional de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y de la Panadería Maná no presentan diferencias abruptas, ya que ambas empresas en la categoría ocupacional administrativos, técnicos y operativos se encuentran en un nivel necesario, solamente en la categoría directivos que se encuentran en un nivel bueno, lo cual hace que ambas empresas no se desarrollen ni esté funcionando como realmente esperan sus propietarios. Por lo tanto, no se acepta la hipótesis de investigación, la cual indicó que el nivel de desempeño por competencias del personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo-2019, es insatisfactorio. (Tabla 3.5).

VI. RECOMENDACIONES

- 6.1. Se recomienda al área de Recursos Humanos de las empresas Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, desarrollar un nuevo Manual de Organizaciones y Funciones, asimismo implementar el diccionario de competencias generales y específicas para cada categoría ocupacional propuesto por los autores de la presente investigación.
- 6.2. Se recomienda al área de Recursos Humanos de ambas empresas programar anualmente los procesos de evaluación del desempeño por competencias, tomando en cuenta el Diccionario e Instrumento de Evaluación de Competencias Laborales BAJU y el MOF.
- 6.3. Se recomienda al área de Recursos Humanos de ambas empresas utilizar en los procesos de evaluación del desempeño por competencias las 4 matrices de evaluación elaboradas por los autores de la investigación.
- 6.4. Se recomienda al área de Recursos Humanos que a la hora de contratar a nuevos trabajadores se los evalúe y se los contrate en base a lo que dice en el diccionario por competencias para cada categoría ocupacional.
- 6.5. Se recomienda a los jefes que para mejorar las competencias generales como adaptabilidad y orientación a los resultados se lleve a cabo talleres acerca de la importancia que tienen estas competencias generales.
- 6.6. Se recomienda a los jefes que para desarrollar las competencias específicas como iniciativa y pro actividad fomentar un buen clima laboral y de esa manera despertar en cada colaborador esa actitud personal de compromiso en sus labores diarias.
- 6.7. Se les recomienda a los futuros investigadores realizar estudios explicativos con diseños cuasi experimentales donde se apliquen un programa que sirva para mejorar el desempeño en base a competencias generales y específicas, en el rubro panadero para empresas tanto privadas y públicas en la ciudad de Trujillo.

Diccionario e Instrumento de Evaluación de Competencias Laborales BAJU para Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. & Panadería Maná

Autores:

Aleman Quispe Barbara Katicza

Galvez Murrugarra Victor Junnior

Trujillo – 2019

I. Fundamentación

En el desarrollo de la presente investigación, debido a que las empresas Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná no tenían estipulado un diccionario de competencias laborales donde se especifique aquellas que deben contar los colaboradores según su categoría ocupacional, asimismo no cuentan con un instrumento que permita evaluar las competencias que posee el colaborador, por ese motivo, se logró identificar las competencias requeridas según cada categoría ocupacional que existen en ambas empresas, asimismo se creyó conveniente calificar cada competencia en 4 niveles usando el método de elección forzosa, para que a los jefes de Recursos Humanos les sirva como un instrumento a la hora que deseen evaluar las competencias de sus colaboradores.

El contar con un diccionario de competencias establecido permitirá a los encargados designar de manera adecuada las tareas y funciones que le permitan al colaborador desempeñarse mejor en su centro laboral, logrando alcanzar los objetivos trazados por las empresas, asimismo servirá para que a la hora de contratar a nuevos colaboradores se haga en base a las competencias que se requiere para cada categoría ocupacional según el diccionario de competencias propuesto, además asegura a ambas empresas un buen funcionamiento y desarrollo, permitiéndole incrementar su nivel de desempeño y estar siempre preparadas para asumir los cambios internos y externos que se producen en las empresas.

Por otro lado, el usar el instrumento de evaluación de competencias permitirá a los jefes saber el nivel que posee cada colaborador según sus competencias y categoría ocupacional a cuál pertenece, asimismo servirá para saber que competencias son las más débiles y de acuerdo a eso ofrecer o realizar talleres o capacitaciones que permitan desarrollar aquellas competencias.

Lo que queremos lograr es que los encargados tengan bien definido que el implementar el Diccionario e Instrumento de Competencias Laborales BAJU es una inversión, puesto que permitirá a ambas empresas no incurrir en gastos innecesarios al momento de contratar o designarle funciones que no van acorde a sus competencias que posee cada colaborador.

II. Descripción

El Diccionario e Instrumento de Competencias Laborales BAJU se brindará especialmente a los jefes de las empresas Alimentos Funcionales Kaizen y la Panadería Maná para poder implementar dichas competencias que se necesita para el puesto de trabajo según cada categoría ocupacional, asimismo poder evaluarlas y saber el nivel en las que se encuentran cada una de ellas en sus colaboradores según la categoría ocupacional a la que pertenecen.

III. Alcance

Estará dirigido a los colaboradores de las distintas categorías ocupacionales, tales como: directivos, administrativos, técnicos y operativos.

IV. Objetivos

4.1. Objetivo General

Implementar las competencias generales y específicas que se necesitan para cada categoría ocupacional en la empresa.

4.2. Objetivos específicos

- Implementar las competencias generales y específicas para los directivos.
- Implementar las competencias generales y específicas para los administrativos.
- Implementar las competencias generales y específicas para los técnicos.
- Implementar las competencias generales y específicas para los operativos.

V. Diccionario de Competencias laborales

A continuación, se muestra el diccionario de competencias que deben poseer los colaboradores de cada categoría ocupacional de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, además contiene la forma de evaluar cada competencia, de acuerdo a los grados establecidos por Alles (2005), quedando de la siguiente manera:

1 – INSATISFACTORIO

2 – NECESARIO

3 – BUENO

4 – ALTO

5.1 Diccionario de competencias laborales generales

Son las competencias que deberán estar presentes en todos los colaboradores de las empresas Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C y la Panadería Maná. Serán, por tanto, el sello distintivo de ambas empresas.

1. Trabajo en equipo

Concepto: Implica el esfuerzo integrado de un de un grupo de personas para alcanzar un objetivo en común.

1	2	3	4
No hay participación no aporta con ideas, ni materiales. No cumple con los acuerdos estipulados	Participa con sus compañeros pocas veces aporta con ideas, cumple con los materiales y acepta los acuerdos	Participa en forma activa con sus compañeros, aporta ideas, materiales y respeta los acuerdos.	Participa en forma colaborativa con sus compañeros, aporta ideas, materiales y promueve la toma de acuerdos.

2. Orientación de resultados

Concepto: Capacidad para fijarse metas desafiantes que sobrepasen estándares, con la finalidad de mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en la empresa.

1	2	3	4
Da poca importancia a los objetivos de la empresa, preocupándose sólo por hacer su tarea rutinaria.	Se compromete con los objetivos y realiza lo establecido por la empresa, a fin de cumplir con lo requerido.	Resuelve situaciones en las cuales se requiere anticiparse a lo que desea el cliente, haciendo cambios específicos para conseguir mejoras.	Muestra compromiso con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, apoya y pone en marcha todos los planes de la empresa con velocidad y sentido de urgencia para alcanzarlos.

3. Adaptabilidad

Concepto: Es amoldarse a los cambios, significa que tiene que modificar ciertas conductas que posee el individuo para llegar al objetivo.

1	2	3	4
Escasa adaptación a un nuevo centro de trabajo y otras culturas. Le cuesta establecer buenas relaciones interpersonales con sus nuevos compañeros.	Necesita tiempo largo de adaptación para funcionar correctamente. Establece relaciones interpersonales con sus nuevos compañeros en mediano plazo.	Se adapta paulatinamente a diferentes locaciones de trabajo, se integra de a pocos al medio donde se le encomienda y establece en poco tiempo	Se adapta inmediatamente a diferentes locaciones de trabajo, integrándose fácilmente al medio donde se le encomienda y establece muy buenas

		buenas relaciones interpersonales.	relaciones interpersonales.
--	--	---------------------------------------	--------------------------------

4. Solución de problemas

Concepto: Capacidad de identificar y analizar situaciones problemáticas para luego poner en práctica sus conocimientos y proponer mejores alternativas para dar posibles soluciones.

1	2	3	4
No propone alternativas de solución factible y viable.	Propone algunas alternativas de solución factible y viable.	Identifica casi todas las inconveniencias y problemas que puedan suceder en la empresa, asimismo todas las alternativas de solución que propone son factibles y viables.	Identifica y propone alternativas de soluciones viables y factibles para poder solucionar todos los inconvenientes.

5. Responsabilidad

Concepto: Es el compromiso que tienen los colaboradores para realizar sus tareas encomendadas, además ser proactivo y se anticiparse a los plazos para mejorar su trabajo.

1	2	3	4
Se demora en la entrega de su trabajo, aunque llegue a los estándares de calidad indicados.	Cumple con las tareas asignadas por la empresa justo al límite de tiempo dado, de manera adecuada y correcta con lo indicado.	Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.	Se fija altos objetivos que siempre cumple, auto exigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado, cumpliendo con lo requerido antes de lo previsto.

6. Comunicación

Concepto: Capacidad de interactuar fácilmente con sus compañeros de trabajo y sus jefes, expresar sus ideas claramente y recibir información para después divulgarla de la manera más entendible a los demás.

1	2	3	4
Tiene dificultad para expresar sus ideas y no procesa ni comunica de manera adecuada la	No tiene mucha dificultad para expresar sus ideas y a veces procesa y comunica de manera adecuada la	En su mayoría de veces sabe expresa sus ideas y comunica de manera entendible la	Sabe expresar sus ideas y comunicar de manera adecuada y entendible la información que se le encomienda.

información que se le encomienda.	información que se le encomienda.	información encomendada.	
-----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------	--

5.2 Diccionario de competencias laborales específicas

Las competencias específicas son aplicables a ciertas áreas o niveles que posee la empresa, como, por ejemplo, como el área administrativa y el área productiva.

Competencias laborales específicas para directivos

1. Capacidad de planificación

Concepto: Capacidad que permite elegir las acciones necesarias que se deben realizar para llegar a un objetivo, distribuir adecuadamente a cada tarea los recursos humanos y materiales, y finalmente para desarrollar un plan acorde a lo que se quiere lograr.

1	2	3	4
No tiene la capacidad de determinar metas dando prioridad a las tareas mediante plazos, ni usa los recursos requeridos y no cuenta ni establece un plan de acción adecuado.	Demuestra poca capacidad de determinar metas dando prioridad a las tareas mediante plazos, no usa muy bien los recursos requeridos y no cuenta ni establece un plan de acción adecuado.	Posee capacidad de determinar metas dando prioridad a las tareas mediante plazos, usa bien los recursos requeridos y en su mayoría de veces cuenta con un plan de acción adecuado.	Tiene una gran capacidad de determinar metas dando prioridad a las tareas mediante plazos, asimismo usa adecuadamente los recursos requeridos y siempre cuenta con un plan de acción adecuado

2. Toma de decisiones

Concepto: Habilidad para tomar las mejores decisiones en cualquier momento, tomando como base el análisis y la observación.

1	2	3	4
No tiene la suficiente habilidad para analizar y tomar las mejores decisiones en las situaciones requeridas, asimismo no analiza ni observa al momento de tomar alguna.	Recopila toda la información posible para tomar decisiones dentro de su área habitual de actividad.	Identifica ágilmente las alternativas en situaciones novedosas, y toma la decisión en el momento oportuno. Basa sus elecciones en un profundo análisis de las consecuencias.	Toma decisiones con prudencia, basadas en un análisis exhaustivo de las alternativas, en situaciones complejas y bajo presión.

3. Análisis de problemas

Concepto: Es la capacidad que posee el colaborador para identificar y analizar inconvenientes o situaciones en las que se produzca un dilema entre lo que es y lo que debería ser.

1	2	3	4
Identifica, pero no prioriza los problemas y oportunidades con claridad.	Identifica y prioriza con claridad algunos problemas y oportunidades que presenta la empresa.	Identifica y prioriza con claridad los problemas y oportunidades que puede tener la empresa.	Identifica y prioriza con claridad y precisión los problemas y oportunidades que se dan en la empresa.

4. Tolerancia al estrés

Concepto: Es la habilidad que posee cada colaborador para actuar siempre con eficiencia en los momentos tensos o cuando haya problemas o desacuerdos.

1	2	3	4
No es capaz de seguir laborando con la misma eficiencia en situaciones o momentos en donde se presenten presión de tiempo u otros inconvenientes.	Demora un poco en adaptarse y reestablecer su mismo nivel de trabajo en situaciones que tengan presión de estrés u otros inconvenientes.	Responde de manera positiva a las situaciones o momentos en donde se presenten presión de tiempo u otros inconvenientes.	Trabaja de manera eficiente y sin ningún problema bajo situaciones y momentos en donde se presenten presión de tiempo u otros inconvenientes.

5. Autocontrol

Concepto: Habilidad que se tiene para dominar emociones personales y evitar reacciones negativas ante alguna provocación externa o interna, asimismo cuando existan situaciones que conlleven mucho estrés.

1	2	3	4
Mientras más largas son las jornadas de trabajo, su eficiencia y rendimiento decae y no se esfuerza por reaccionar positivamente ante los problemas cotidianos, evitando roces y oposiciones.	Ante más trabajo no disminuye mucho su rendimiento, pero si lo perjudica en su estado de ánimo. Expresándose con precisión y poca calma al final de su jornada.	Ante largas jornadas de trabajo su estado de ánimo y su rendimiento decae solo un poco, pero manteniendo la calidad de su trabajo. Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia.	Aguanta largas jornadas de trabajo y su estado anímico y rendimiento es constante. Sabe expresarse con precisión y calma en situaciones difíciles o de confrontación.

6. Liderazgo

Concepto: Es la habilidad que sirve para orientar acciones en las personas para llegar a un objetivo o dirección determinada, brindando confianza y inspirando valores que hacen crecer a los demás.

1	2	3	4
Realiza inadecuadamente la asignación de roles disminuyendo la potencialidad del grupo.	Realiza un adecuado desempeño para el cumplimiento de sus objetivos dentro de su área.	Hace uso de las herramientas para poder realizar un seguimiento a los objetivos planteados por el área.	Es capaz de generar entusiasmo y compromiso en los demás con el fin de conseguir las metas propuestas.

Competencias laborales específicas para administrativos

1. Toma de decisiones

Concepto: Habilidad para tomar las mejores decisiones en cualquier momento, tomando como base el análisis y la observación.

1	2	3	4
No tiene la suficiente habilidad para analizar y tomar las mejores decisiones en las situaciones requeridas, asimismo no analiza ni observa al momento de tomar alguna.	Recopila toda la información posible para tomar decisiones dentro de su área habitual de actividad.	Identifica ágilmente las alternativas en situaciones novedosas, y toma la decisión en el momento oportuno. Basa sus elecciones en un profundo un análisis de las consecuencias.	Toma decisiones con prudencia, basadas en un análisis exhaustivo de las alternativas, en situaciones complejas y bajo presión.

2. Capacidad de negociación

Concepto: Tiene la capacidad para dirigir o controlar una discusión con alternativas para negociar los mejores acuerdos.

1	2	3	4
No tiene la suficiente capacidad para negociar y tomar las grandes oportunidades que se puedan presentar.	Posee poca capacidad de negociación y le cuesta trabajo mantener una discusión donde pueda tomar las mejores propuestas.	Sabe negociar, busca y aprovecha las oportunidades del entorno, obteniendo una ventaja competitiva para la organización.	Negocia de la mejor manera e identifica oportunidades de alto valor, no evidentes para el resto. Establece alianzas estratégicas con otros agentes del entorno de la organización.

3. Organización del trabajo

Concepto: Se refiere a la habilidad de reunir información para luego organizarla y procesarla para la presentación de documentos o reportes

1	2	3	4
No prioriza las actividades primordiales, por ello presenta sus reportes después del tiempo requerido.	Dificultad al momento de gestionar la información, debido a que no la realiza en los momentos que se requiere generando acumulación de trabajo.	Sabe diferenciar las tareas y responsabilidades dedicando su tiempo a la ejecución para cumplir con lo trazado por la organización.	Saber priorizar los asuntos, procesa la información y entrega el trabajo en tiempos adecuados para cumplir con los objetivos.

4. Motivación

Concepto: Es la capacidad para mantener su propio estímulo de manera positiva de tal forma que le permita hacer un buen trabajo.

1	2	3	4
No demuestra nada de interés a la hora de realizar sus actividades encomendadas, asimismo, tiene muy poco entusiasmo para lograr lo que se propone y se desmotiva muy rápido.	Demuestra un interés parcial fundamentando en la presión del cumplimiento de sus funciones por presión de otros.	Ofrece su máximo rendimiento para conseguir los objetivos empresariales marcados por la organización.	Demuestra mucho emprendimiento y entusiasmo a la hora de hacer sus tareas laborales, llegando incluso a hacer más de lo esperado, asimismo mejora e incrementa los resultados

5. Intuición

Concepto: Significa tener la habilidad de adelantarse a un hecho o suceso, de tener ideas intuitivas de las que desconocemos el origen, pero sí el resultado final.

1	2	3	4
No tiene la capacidad de adelantarse a algún suceso imprevisto que pueda suceder, asimismo no tiene ideas buenas que pueda ayudar a mejorar esta situación.	Tiene poca capacidad de percibir algunos sucesos imprevistos que puedan suceder, pero no tiene buenas ideas para poder enfrentarlos.	Comprende o percibe algo de manera clara sin la colaboración de la razón.	Se adelanta a los hechos basándose en esa corazonada que indica por donde debe ir, logrando tomar las decisiones que marcarán el rumbo de la organización

6. Organización

Concepto: Es capacidad para hacer actividades o tareas siguiendo procesos, procedimientos, estándares establecidos por la misma empresa.

1	2	3	4
Realiza las tareas según se le presentan. No planifica el trabajo.	Establece una secuencia clara de tareas a abordar y se asegura de poder llevarla a cabo. Realiza seguimiento puntual.	Elabora planes detallados que contemplan las dificultades que se pueden presentar. Coordina eficazmente recursos y personas. Realiza seguimiento periódico.	Obtiene una visión clara de los recursos disponibles y prioriza en función de ello. Coordina eficazmente estos recursos para alcanzar distintos objetivos. Realiza seguimiento continuo.

Competencias laborales específicas para técnicos

1. Organización del tiempo

Concepto: Se refiere a la capacidad para administrar sus tiempos acordes a las prioridades que tiene para poder cumplir con sus tareas.

1	2	3	4
No realiza sus actividades en el tiempo pactado, siempre está atrasado y el equipo debe asumir el trabajo de esta persona por su irresponsabilidad con los tiempos.	Tiende a demorarse en la realización de sus actividades, generalmente los tiene para las fechas límites.	Es organizado, aunque en ocasiones ha tenido atrasos en la elaboración de sus actividades en las fechas establecidas	Siempre es organizado y siempre termina sus actividades o funciones que se le encomienda en las fechas establecidas

2. Capacidad de aprendizaje

Concepto: Es la capacidad para adquirir nuevas destrezas y con ellas ampliar constantemente sus conocimientos.

1	2	3	4
No es capaz de asumir riesgos, recabar ni compartir información por el miedo a cometer errores.	Demuestra poco entusiasmo a la hora de desempeñar mejor sus tareas, manteniendo poca disponibilidad a la adquisición de nuevos conocimientos que puedan aplicar en su puesto de trabajo.	Demuestra la agilidad, voluntad y capacidad de para aprender de la experiencia y luego aplicar estas lecciones y conocimientos.	Tiene la capacidad suficiente para aprender solo y rápidamente, asimismo sabe procesar lo aprendido de forma estratégica y flexible de acuerdo a los objetivos y necesidades que se presentan.

3. Capacidad de analizar e interpretar datos

Concepto: Tiene la capacidad de obtener y procesar información útil que le permitirá tomar decisiones acertadas o ampliar sus conocimientos.

1	2	3	4
No tiene la capacidad suficiente para buscar y procesar algún tipo de información que le permita ser más productivo.	Busca y procesa la información, pero en ocasiones no suele tomar las mejores decisiones.	Busca y procesa adecuadamente la información para poder tomar mejores decisiones.	Posee una alta habilidad para buscar, analizar y procesar la información, para de esa forma ampliar sus conocimientos que le permite tomar las mejores decisiones.

4. Concentración

Concepto: Se refiere a la capacidad para mantenerse concentrado en la realización de sus tareas, y no distraerse fácilmente por alguna situación.

1	2	3	4
Se distrae fácilmente ante cualquier situación que se presente en el trabajo y se retrasa mucho al realizar sus actividades.	Suele distraerse con facilidad, pero igual termina sus actividades a tiempo.	No suele distraerse mucho a la hora que realiza sus actividades, además acaba sus actividades a tiempo.	Es capaz de estar siempre concentrado realizando sus actividades, no suele distraerse fácilmente y siempre termina rápido sus tareas encomendadas.

5. Pro actividad

Concepto: Se refiere a poseer la habilidad para estar activos, anticiparse e innovar con nuevas ideas que ayuden a mejorar las actividades de la empresa.

1	2	3	4
Requiere de instrucciones y procedimientos claros para desempeñar su trabajo.	Resuelve de forma autónoma problemas sencillos sobre los que ya tenga alguna experiencia previa.	Actúa para resolver los problemas más complejos, tomando la iniciativa en la búsqueda de la solución.	Se anticipa a los problemas y obstáculos, actuando oportunamente para evitarlos.

6. Dominio tecnológico

Concepto: Tiene la capacidad de conocer, usar, dar mantenimiento y reparar las tecnologías que se requieren para realizar sus actividades laborales, así como la creación de otras.

1	2	3	4
Desarrolla sus actividades con métodos tradicionales, sin la aplicación de nuevas tecnologías.	Utiliza la tecnología para realizar trabajos básicos y sencillos.	Utiliza la tecnología para realizar sus tareas cotidianas.	Utiliza la tecnología en todos los procesos de las actividades que realiza la organización, dando solución rápida a los problemas presentados.

Competencias laborales específicas para operativos

1. Dominio tecnológico

Concepto: Tiene la capacidad de conocer, usar, dar mantenimiento y reparar las tecnologías que se requieren para realizar sus actividades laborales, así como la creación de otras.

1	2	3	4
Desarrolla sus actividades con métodos tradicionales, sin la aplicación de nuevas tecnologías.	Utiliza la tecnología para realizar trabajos básicos y sencillos.	Utiliza la tecnología para realizar sus tareas cotidianas.	Utiliza la tecnología en todos los procesos de las actividades que realiza la organización, dando solución rápida a los problemas presentados.

2. Organización del tiempo

Concepto: Se refiere a la capacidad para administrar sus tiempos acordes a las prioridades que tiene para poder cumplir con sus tareas.

1	2	3	4
No realiza sus actividades en el tiempo pactado, siempre está atrasado y el equipo debe asumir el trabajo de esta persona por su irresponsabilidad con los tiempos.	Tiende a demorarse en la realización de sus actividades, generalmente los tiene para las fechas límites.	Es organizado, aunque en ocasiones ha tenido atrasos en la elaboración de sus actividades en las fechas establecidas	Siempre es organizado y siempre termina sus actividades o funciones que se le encomienda en las fechas establecidas

3. Trabajo bajo presión

Concepto: Tiene la capacidad para trabajar en condiciones muy adversas donde haya sobrecargas de actividades manteniendo de igual manera su rendimiento y eficiencia.

1	2	3	4
No es capaz de seguir laborando con la misma eficiencia en situaciones o momentos en donde se presenten presión de tiempo u otros inconvenientes.	Demora un poco en adaptarse y reestablecer su mismo nivel de trabajo en situaciones que tengan presión de estrés u otros inconvenientes.	Responde de manera positiva a las situaciones o momentos en donde se presenten presión de tiempo u otros inconvenientes.	Trabaja de manera eficiente y sin ningún problema bajo situaciones y momentos en donde se presenten presión de tiempo u otros inconvenientes.

4. Iniciativa

Concepto: Es la acción de actuar por voluntad propia antes de que se lo sugiera alguien, dándole solución a problemas y dificultades que se presenten.

1	2	3	4
No se le da por hacer algo solo y sin motivación alguna, y al más mínimo problema siempre pide ayuda a sus superiores, nunca los resuelve solo.	En su mayoría de veces hace cosas muy buenas solo y sin ser persuadido por otro, y es capaz de hacer frente a algunos problemas.	Con mucha frecuencia propone ideas para poder mejorar dentro y fuera de la organización, asimismo realiza sus actividades solo y resuelve los problemas individualmente.	Es muy flexible y se acopla a los diferentes cambios que puedan suceder. Siempre está proponiendo mejoras hasta cuando no existen problemas y siempre está haciendo varias cosas sin ser persuadido por otros.

5. Organización de recursos

Concepto: Tiene la habilidad para poder gestionar y trabajar con la cantidad de recursos necesarios, sin incurrir a gastos innecesarios generando pérdidas a la empresa.

1	2	3	4
No sabe usar los recursos encomendados y necesarios que se necesitan para realizar sus actividades e incurre en pedidos de abastecimiento.	Muy pocas veces acaba sus actividades solamente con los materiales y recursos que se les dio al empezar la actividad.	En su mayoría de veces realiza sus actividades con los recursos necesarios y encomendados por la empresa.	Sabe organizarse y utiliza adecuadamente los recursos y materiales encomendados por la empresa.

6. Pro actividad

Concepto: Se refiere a poseer la habilidad para estar activos, anticiparse e innovar con nuevas ideas que ayuden a mejorar las actividades de la empresa.

1	2	3	4
Requiere de instrucciones y procedimientos claros para desempeñar su trabajo.	Resuelve de forma autónoma problemas sencillos sobre los que ya tenga alguna experiencia previa.	Actúa para resolver los problemas más complejos, tomando la iniciativa en la búsqueda de la solución.	Se anticipa a los problemas y obstáculos, actuando oportunamente para evitarlos.

VI. Recursos

- Humanos

Está conformado por los colaboradores del personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná.

- Materiales

Laptop

Copias

Lapicero

- Infraestructura

Instalaciones de ambas empresas.

VII. Expectativas

El éxito de la implementación del Diccionario e Instrumento de Competencias Laborales BAJU se verá reflejada en el buen desempeño de los colaboradores en el puesto de trabajo que este se desenvuelva, así mismo en el mejoramiento de los procesos de selección y reclutamiento de los nuevos colaboradores.

VIII. Presupuesto

Para la implementación del Diccionario e Instrumento de Competencias Laborales BAJU, no se consideran los gastos de los evaluadores ya que la empresa posee con dichos recursos.

Referencias

- Abas, C. y Imam A. (2016). *Graduates Competence on Employability Skills and Job Performance. Institute of Advanced Engineering and Science*. Recovered from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1108534.pdf>
- Alcalde, J. y Lalangui, T. (2016). *Modelo de Evaluación del Desempeño de 360° para la mejora de la Gestión del Recurso Humano, en la Empresa MW Business S.A.C. de Chiclayo en el 2014*. (Tesis presentada para optar el título profesional de ingeniero comercial). Universidad de Lambayeque, Escuela de Ingeniería Comercial, Chiclayo.
- Alveiro, C. (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. Visión Futuro, 11 (01), 01-42.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (5°ed). Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (2°ed). Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. (3°ed). Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (2° ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias* (2° ed.) Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Armstrong, M., y Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Asencio, J. y Varas, M. (2018). *Evaluación de Desempeño por Competencias en los Agentes de Seguridad de la empresa Seproes S.A.C Trujillo – 2018*. (Tesis para obtener el grado de licenciado en Administración). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo-Perú.

- Aybar, C. (2015). *Incidencia de la gestión por competencias del capital humano en las empresas minero metalúrgicas del Perú*. (Tesis de Posgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima
- Behamonde, P., Mella, D. y Vera, B. (2015). *Competencias laborales de trabajadores agrícolas de la Región del Libertador Bernardo O'Higgins. Chile*. IDESIA. 33(2), 47-55. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071834292015000200006
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. Nueva York: John Wiley & sons.
- Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. Redalyc.org, 07 (13), 139-150.
- Calderón, G. y Naranjo, J. (2004). *Competencias laborales de los gerentes de talento humano. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (23). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802308>
- Castro, A. (2004). *Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales*. Redalyc.org, 21(2). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/180/18021201.pdf>
- Cayotopa, A. (2017). *Gestión por Competencias para el Talento Humano en la Empresa Grupo RTP SAC Chiclayo – 2017*. (Tesis para obtener el grado de licenciado en Administración). Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo-Perú.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª. ed.). México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Conexionesan, (19 de julio de 2016). *11 beneficios de la gestión por competencias*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/11-beneficios-de-la-gestion-por-competencias>
- Contreras, M. (2017). *Competencias laborales generales de los trabajadores de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones de La Libertad-2017*. (Tesis

para obtener el grado de Licenciado en Administración). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo-Perú.

Corten, H. (2014). *Competence development and labour market benefits of internationally mobile students*. Recovered from: <https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/files/849237/guid-3d374edb-93cd-4088-9964-9c025d748681-ASSET1.0>

Cruz, S. (27 de mayo de 2018). *Prevén un descenso del desempleo en Latinoamérica. El Deber*. Recuperado de: <https://www.eldeber.com.bo/economia/Preven-un-descenso-del-%20desempleo-en-Latinoamerica-20180526-0033.html>.

Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México: Prentice – Hall.

Diario Gestión, (14 de septiembre de 2015). *Conoce las cinco competencias necesarias para ingresar al mercado laboral*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/conoce-cinco-competencias-necesarias-ingresar-mercado-laboral-100977>.

Escobar, M. (2005). *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Estudios Gerenciales*, núm. 96. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21209602>

Flores, I. y Villalobos, A. (2016). *Análisis de puestos de trabajo y evaluación del desempeño por competencias de una empresa pesquera, Chimbote 2018*. (Tesis para obtener el grado de licenciado en Administración). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo-Perú.

Flores, A. (2017). *Evaluación de competencias laborales genéricas del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01 El Porvenir, Trujillo 2017*. (Tesis para obtener el grado de licenciado en Administración). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo-Perú.

Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. Educación XX1, 10, 83-106. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>

- Gurrola, P. (2013). *La innovación requiere nuevas competencias laborales*. Paakat: *Revista de Tecnología y Sociedad*, (5). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4990/499051554007>
- Herrera, A. (2015). *Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango*. (Tesis para optar el título de licenciada en psicología). Universidad Rafael Landívar de Huehuetenango, Facultad de Humanidades, Guatemala.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª. ed.). México.
- Hensdill, C. (2000). *Employee recruitment and retention tacties*. Págs. 34, 28-30.
- Jaques, E. y Cason, K. (1994). *Human Capability*. Falls Church: Cason Hall & Co. Publishers Ltda.
- Jareño, M., Jiménez, P. y Lagos, W. (2013). *El aprendizaje basado en problemas como instrumento potenciador de las competencias transversales*. E-pública: *Revista Electrónica sobre la Enseñanza de la Economía Pública*, 13, 44-68. Recuperado de: <http://e-publica.unizar.es//wp-content/uploads/2015/09/133JIMENEZVF.pdf>
- Jolis, N. (1998). *Competences et Competitive*. París: Les Éditions D'Organisation.
- Lance, A. y Dorothy R. (2004). *The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. United States: McGraw-Hill.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *The gestion the competences*. París: Les Éditions D'Organisation.
- López, E. y Chaparro, M. (2006). *Competencias laborales del trabajador vistas desde el mercado laboral (parte A)*. *Tabula Rasa*, (5). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=396/39600514>
- Luna, M., Sánchez, C. y Vicente, A. (2014). *Salud y Administración*. *UNSIIS Universidad de la Sierra del Sur*, 1(2), 44. Recuperado de: <file:///C:/Users/Pc1/Downloads/DialnetModeloDeEvaluacionDelDesempenoBasadoEnCompetencias-5980476.pdf>

- McClelland, D. (1999). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mamolar, P. (2001). Las competencias desde la perspectiva de los individuos I y II. Capital Humano. Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, 14(150), Pág. 21 y 150, Págs. 24-25.
- Marchant, L. (2005). Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Eumed.net, 01(01). Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/index.htm>
- Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Ortiz, J.E., Rendón, M.
- Ministerio de Educación Nacional (s.f.). *Competencias laborales generales*. Recuperado de: T
- Ministerio de Educación Nacional República de Colombia (s.f.). *Competencias Laborales Generales*. Recuperado de: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-79387.html>
- Mokhtar, A. (2017). *A study of competencies that influence entrepreneur performance in retail business ventures in Malaysia*. DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW. Recovered from: <https://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1576&context=theses>
- Mondy, N. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (5°ed). México: Pearson
- Montoya. M y Yiro. R (2015). *Evaluación del desempeño del personal para determinar el nivel de competencia en la empresa metal mecánica L&S NASSI, Trujillo 2013*. (Tesis para obtener el título de licenciado en Administración). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo-Perú.
- Núñez, L., Bravo, L., Cruz, C. y Hinostroza, M. *Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 83. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775015>

- Oliveros, L. (2006). *Identificación de competencias: una estrategia para la formación en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Revista Complutense de Educación, 17 (1), 101-118.
- Palmar, R. y Valero, J. (2014). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. Espacios Públicos, 17(39)*, Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=676/67630574009>
- Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L y Villamil, M. (2008). *LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU EVALUACIÓN MEDIANTE EL MODELO DE 360 GRADOS Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. IV*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634349004>
- Prieto, V. (2017). *Nivel de Desempeño por Competencias de los Colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza Trujillo – 2017*. (Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración). Universidad César Vallejo, Trujillo – Perú.
- Sánchez, J. y Calderón, V. (2012). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría*. Pensamiento & Gestión, 32. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932004>
- Sánchez, A., Marrero, C., y Martínez, C. (2005). *Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. Ciencias Holguín, XI (2)*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517957001>
- Sánchez, R. y Ruiz, M. (2011). *Evaluación de competencias genéricas: principios, oportunidades y limitaciones*. Bordón: Revista de pedagogía, 63.
- Sandoval, F. , Montaña, N. , Miguel, V. y Ramos, E. *Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias Revista Venezolana de Gerencia, vol. 17*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892006>
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.

- Tarcicas, J. y Masis, M. (5 de junio de 2013). *120 Competencias Integrales*. Recuperado de: <https://rhmanagerdemo.com/documentos/120competencias.pdf>
- Ventura, R. y Delgado, S. (2012) El departamento de recursos humanos en la empresa. En Operaciones administrativas de recursos humanos. Recuperado de: <http://link.galegroup.com/apps/doc/CX7064000009/GVRL?u=univcv&sid=GVR L&xid=f9b661e6>
- Vera, E. (2016). *La Gestión por Competencias y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Talento Humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo*. (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Manabí, Escuela de Administración de Empresas, Manabí.

Anexos

Anexo N° 01: Matriz de Consistencia

Competencias Laborales del Personal Administrativo y Productivo de la Empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo-2019

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
¿Cuál es el grado de desempeño por competencias que tiene el personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo, 2019?	General	Hi: Hipótesis de Trabajo: El grado de desempeño por competencias del personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo— 2019.	Competencias Laborales	Competencias Generales	Trabajo en equipo	1 D-A-T-O	
	Determinar el grado de desempeño por competencias que tiene el personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo— 2019.				Orientación a los resultados	2 D-A-T-O	
					Adaptabilidad	3 D-A-T-O	
					Solución de problemas	4 D-A-T-O	
					Responsabilidad	5 D-A-T-O	
					Comunicación	6 D-A-T-O	
		Competencias Específicas		Capacidad de planificación	7 D		
				Toma de decisiones	8 D, 7 A		
				Análisis de Problemas	9 D		
				Tolerancia al estrés	10 D		
				Autocontrol	11 D		
				Liderazgo	12 D		
				Capacidad de Negociación	8 A		
				Organización del Trabajo	9 A		
				Motivación	10 A		
				Intuición	11 A		
				Organización	12 A		
				Organización del Tiempo	7 T, 8 O		
		Capacidad de aprendizaje		8 T			
	Específicos						
	_Evaluar el grado de desempeño por competencias generales del personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo – 2019.						
	_Evaluar el grado de desempeño por competencias específicas del personal administrativo y productivo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná., Trujillo – 2019.						
	_Comparar el grado de desempeño por competencias generales y						

específicas que poseen los colaboradores del área administrativa y productiva de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo - 2019.

Capacidad de analizar e interpretar datos	9 T
Concentración	10 T
Pro actividad	11 T, O12
Dominio Tecnológico	12 T, O7
Trabajo Bajo Presión	O 9
Iniciativa	O 10
Organización de recursos	O11

Nota: Ítems dirigido a Directivo (D), Administrativo (A), Técnico (T) y Operativo (O).

Ficha Técnica del Instrumento

1. Instrumento: Fichas de Evaluación de Desempeño basado en el Método de Escala Gráfica por Puntos de Martha Alles.

2. Autores:

Aleman Quispe, Barbara Katicza

Galvez Murrugarra, Victor Junnior

3. Procedencia: Trujillo - Perú

4. Administración: Colectiva

5. Duración: Doce minutos (aproximadamente por cada evaluación)

6. Objetivo: Determinar el nivel de desempeño por competencias del área administrativa y productiva de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná.

7. Unidad de Análisis: Colaboradores del área administrativa y productiva de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná.

8. Significación: Dos dimensiones

Contiene:

Competencias Generales

Competencias Específicas

9. Calificación del Instrumento: Las respuestas están valorizadas mediante una escala de grados para medir el desempeño, los cuales fueron estipulados por Martha Alles, quedando de la siguiente manera:

GRADO	VALOR	RESPUESTA
A	4	Nivel Alto
B	3	Nivel Bueno
C	2	Nivel Necesario
D	1	Nivel Insatisfactorio

10. Usos: En la administración y en la investigación.

Anexo N° 3: *Ficha de Evaluación de desempeño por Competencias – Directivos*

FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES					
APELLIDOS Y NOMBRES					
CARGO		Directivo	Administrativo	Técnico	Operario
JEFE INMEDIATO					
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR					
PERIODO A SER EVALUADO					

Indicaciones: Marcar con un aspa la alternativa que se considere más conveniente.

COMPETENCIAS GENERALES					
COMPETENCIA	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1 NIVEL INSATISFAC TORIO	2 NIVEL NECES ARIO	3 NIVEL BUEN O	4 NIVEL ALTO
1. TRABAJO EN EQUIPO	Demuestra integración y colaboración de forma activa y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.				
2.- ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Se fija metas desafiantes que sobrepasen estándares, con la finalidad de mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en la empresa.				
3.- ADAPTABILIDAD	Posee la capacidad para ajustar su comportamiento acorde a la situación en la que se encuentra, la cual ha sido generada por factores internos o externos.				
4.- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Tiene la capacidad de identificar y analizar situaciones problemáticas para luego poner en práctica sus conocimientos y proponer mejores alternativas para dar posibles soluciones.				
5.- RESPONSABILIDAD	Es capaz de comprometerse a realizar las tareas encomendadas, además es proactivo y se anticipa a los plazos para mejorar su trabajo.				
6.- COMUNICACIÓN	Tiene la capacidad de interactuar fácilmente con sus compañeros de trabajo y sus jefes, expresar sus ideas claramente y recibir información para después divulgarla de la manera más entendible a los demás.				
TOTAL					

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
COMPETENCIA	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1 NIVEL INSATISFAC TORIO	2 NIVEL NECES ARIO	3 NIVEL BUEN O	4 NIVEL ALTO
7.- CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN	Tiene la capacidad de determinar metas dando prioridad a las tareas mediante plazos y con los recursos requeridos.				
8.- TOMA DE DECISIONES	Tiene la suficiente Capacidad para tomar decisiones en el momento que se requiere, tomando como base el análisis y la observación.				
9.- ANÁLISIS DE PROBLEMAS	Tiene la capacidad para identificar y analizar inconvenientes o situaciones en las que se produzca un dilema entre lo que es y lo que debería ser.				
10.- TOLERANCIA AL ESTRÉS	Tiene la capacidad para actuar con eficacia en momentos de presión de tiempo o cuando haya oposición y de desacuerdo.				
11.- AUTOCONTROL	Tiene la capacidad para dominar emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones de los demás o en situaciones que generan estrés.				
12.- LIDERAZGO	Posee la habilidad para orientar acciones en los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y la anticipación a escenarios de desarrollo de la acción con la finalidad de lograr los objetivos.				
TOTAL					

OBSERVACIONES:

Anexo N° 4: *Ficha de Evaluación de desempeño por Competencias - Administrativos*

FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES					
APELLIDOS Y NOMBRES					
CARGO		Directivo	Administrativo	Técnico	Operario
JEFE INMEDIATO					
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR					
PERIODO A SER EVALUADO					

Indicaciones: Marcar con un aspa la alternativa que se considere más conveniente.

COMPETENCIAS GENERALES					
COMPETENCIA	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1 NIVEL INSATISFAC TORIO	2 NIVEL NECES ARIO	3 NIVEL BUEN O	4 NIVEL ALTO
1.- TRABAJO EN EQUIPO	Demuestra integración y colaboración de forma activa y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.				
2.- ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Se fija metas desafiantes que sobrepasen estándares, con la finalidad de mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en la empresa.				
3.- ADAPTABILIDAD	Posee la capacidad para ajustar su comportamiento acorde a la situación en la que se encuentra, la cual ha sido generada por factores internos o externos.				
4.- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Tiene la capacidad de identificar y analizar situaciones problemáticas para luego poner en práctica sus conocimientos y proponer mejores alternativas para dar posibles soluciones.				
5.- RESPONSABILIDAD	Es capaz de comprometerse a realizar las tareas encomendadas, además es proactivo y se anticipa a los plazos para mejorar su trabajo.				
6.- COMUNICACIÓN	Tiene la capacidad de interactuar fácilmente con sus compañeros de trabajo y sus jefes, expresar sus ideas claramente y recibir información para después divulgarla de la manera más entendible a los demás.				
TOTAL					

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
COMPETENCIA	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1 NIVEL INSATISFAC TORIO	2 NIVEL NECES ARIO	3 NIVEL BUEN O	4 NIVEL ALTO
7.- TOMA DE DECISIONES	Tiene la suficiente Capacidad para tomar decisiones en el momento que se requiere, tomando como base el análisis y la observación.				
8.- CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	Tiene la capacidad para dirigir o controlar una discusión con alternativas para negociar los mejores acuerdos.				
9.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Posee la habilidad de reunir información para luego organizarla y procesarla para la presentación de documentos o reportes				
10.- MOTIVACIÓN	Tiene la capacidad para mantener su propio estímulo de manera positiva de tal forma que le permita hacer un buen trabajo.				
11.- INTUICIÓN	Tiene la habilidad de adelantarse a un hecho o suceso, de tener ideas intuitivas de las que desconocemos el origen, pero sí el resultado final.				
12.- ORGANIZACIÓN	Tiene la capacidad para hacer actividades o tareas siguiendo procesos, procedimientos, estándares establecidos por la misma empresa.				
TOTAL					

OBSERVACIONES:

Anexo N° 5: *Ficha de Evaluación de desempeño por Competencias – Técnicos*

FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES					
APELLIDOS Y NOMBRES					
CARGO		Directivo	Administrativo	Técnico	Operario
JEFE INMEDIATO					
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR					
PERIODO A SER EVALUADO					

Indicaciones: Marcar con un aspa la alternativa que se considere más conveniente.

COMPETENCIAS GENERALES					
COMPETENCIA	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1 NIVEL INSATISFAC TORIO	2 NIVEL NECES ARIO	3 NIVEL BUEN O	4 NIVEL ALTO
1.- TRABAJO EN EQUIPO	Demuestra integración y colaboración de forma activa y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.				
2.- ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Se fija metas desafiantes que sobrepasen estándares, con la finalidad de mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en la empresa.				
3.- ADAPTABILIDAD	Posee la capacidad para ajustar su comportamiento acorde a la situación en la que se encuentra, la cual ha sido generada por factores internos o externos.				
4.- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Tiene la capacidad de identificar y analizar situaciones problemáticas para luego poner en práctica sus conocimientos y proponer mejores alternativas para dar posibles soluciones.				
5.- RESPONSABILIDAD	Es capaz de comprometerse a realizar las tareas encomendadas, además es proactivo y se anticipa a los plazos para mejorar su trabajo.				
6.- COMUNICACIÓN	Tiene la capacidad de interactuar fácilmente con sus compañeros de trabajo y sus jefes, expresar sus ideas claramente y recibir información para después divulgarla de la manera más entendible a los demás.				
TOTAL					

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
COMPETENCIA	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1 NIVEL INSATISFAC TORIO	2 NIVEL NECESA RIO	3 NIVEL BUEN O	4 NIVEL ALTO
7.- ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO	Tiene la capacidad para administrar sus tiempos acorde a las prioridades que tiene para poder cumplir con sus tareas.				
8.- CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	Posee la capacidad para adquirir nuevas destrezas y con ellas ampliar constantemente sus conocimientos.				
9.- CAPACIDAD DE ANALIZAR E INTERPRETAR DATOS	Tiene la capacidad de obtener y procesar información útil que le permitirá tomar decisiones acertadas o ampliar sus conocimientos.				
10.- CONCENTRACIÓN	Tiene la capacidad para mantenerse concentrado en la realización de sus tareas, y no distraerse fácilmente por alguna situación.				
11.- PROACTIVIDAD	Posee la habilidad para estar activos, anticiparse e innovar con nuevas ideas que ayuden a mejorar las actividades de la empresa				
12.- DOMINIO TECNOLÓGICO	Tiene la capacidad de conocer, usar, dar mantenimiento y reparar las tecnologías que se requieren para realizar sus actividades laborales, así como la creación de otras.				
TOTAL					

OBSERVACIONES:

Anexo N° 6: *Ficha de Evaluación de desempeño por Competencias – Operativos*

FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES				
APELLIDOS Y NOMBRES				
CARGO		Directivo	Administrativo	Técnico Operario
JEFE INMEDIATO				
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR				
PERIODO A SER EVALUADO				

Indicaciones: Marcar con un aspa la alternativa que se considere más conveniente.

COMPETENCIAS GENERALES					
COMPETENCIA	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1 NIVEL INSATISFAC TORIO	2 NIVEL NECESA RIO	3 NIVEL BUEN O	4 NIVEL ALTO
1.- TRABAJO EN EQUIPO	Demuestra integración y colaboración de forma activa y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.				
2.- ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Se fija metas desafiantes que sobrepasen estándares, con la finalidad de mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en la empresa.				
3.- ADAPTABILIDAD	Posee la capacidad para ajustar su comportamiento acorde a la situación en la que se encuentra, la cual ha sido generada por factores internos o externos.				
4.- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Tiene la capacidad de identificar y analizar situaciones problemáticas para luego poner en práctica sus conocimientos y proponer mejores alternativas para dar posibles soluciones.				
5.- RESPONSABILIDAD	Es capaz de comprometerse a realizar las tareas encomendadas, además es proactivo y se anticipa a los plazos para mejorar su trabajo.				
6.- COMUNICACIÓN	Tiene la capacidad de interactuar fácilmente con sus compañeros de trabajo y sus jefes, expresar sus ideas claramente y recibir información para después divulgarla de la manera más entendible a los demás.				
TOTAL					

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
COMPETENCIA	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1 NIVEL INSATISFAC TORIO	2 NIVEL NECESA RIO	3 NIVEL BUEN O	4 NIVEL ALTO
7.- DOMINIO TECNOLÓGICO	Tiene la capacidad de conocer, usar, dar mantenimiento y reparar las tecnologías que se requieren para realizar sus actividades laborales, así como la creación de otras.				
8.- ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO	Tiene la capacidad para administrar sus tiempos acorde a las prioridades que tiene para poder cumplir con sus tareas.				
9.- TRABAJO BAJOPRESIÓN	Tiene la capacidad para trabajar en condiciones muy adversas donde haya sobrecargas de actividades manteniendo de igual manera su rendimiento y eficiencia.				
10.- INICATIVA	Es capaz de emprender nuevas cosas sin ser persuadido por otro.				
11.- ORGANIZACIÓN DE RECURSOS	Tiene la habilidad para poder gestionar y trabajar con la cantidad de recursos necesarios, sin incurrir a gastos innecesarios generando pérdidas a la empresa.				
12.- PROACTIVIDAD	Posee la habilidad para estar activos, anticiparse e innovar con nuevas ideas que ayuden a mejorar las actividades de la empresa				
TOTAL					

OBSERVACIONES:

Anexo N° 7: Constancia de Validación del Instrumento

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Nancy Delfilia Aguilar Orozco, titular del
 DNI N° 8172951, de profesión _____,
 ejerciendo
 actualmente como Docente en la
 Institución Unidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (Ficha de evaluación de Desempeño), a los efectos de su aplicación a las personas, sujetos del trabajo de investigación realizado en KARISUSAC y Panodeva María.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de Contenido				/
Redacción de los Ítems				/
Claridad y precisión				/
Pertinencia				/

En Trujillo, a los tres días del mes de Junio del 2019.

Nancy Delfilia Aguilar Orozco
 Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Jenny Alva Morales, titular del
DNI N° 43223670, de profesión
Ing. Estadístico, ejerciendo
actualmente como Docente en la
Institución Universidad Cesar Vallejo.

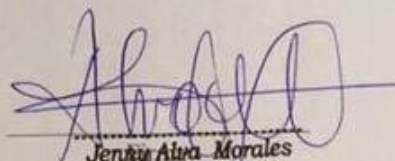
Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (Ficha de evaluación de Desempeño), a los efectos de su aplicación a las personas, sujetos del trabajo de investigación realizado en Alimentos

Funcionales Kusen SAC y Panadería Mana

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de Contenido				✓
Redacción de los Ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

En Trujillo, a los 04 días del mes de Junio del 2019.


Jenny Alva Morales
INGENIERO ESTADÍSTICO
CORBPE N° 543

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, PABLO RICARDO CIUDAD FERNANDEZ, titular del
DNI N° 17873919, de profesión
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, ejerciendo
actualmente como DOCENTE CONTRATADO en la
Institución UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del
Instrumento (Ficha de evaluación de Desempeño), a los efectos de su aplicación a las
personas, sujetos del trabajo de investigación realizado en KATZEN SAC

y PANADERIA EL MANA

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes
apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de Contenido			X	
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

En Trujillo, a los 05 días del mes de 06 del 2019


PABLO RICARDO CIUDAD FERNANDEZ
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
REG. C. CLAD 01840
CORLAO - LA LIBERTAD

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

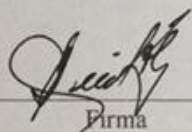
Yo, NEILSON TOMAS DIETRA GÓMEZ titular del DNI N°
17861201, de profesión LICENCIADO, ejerciendo
actualmente como DOCENTE., en la Institución UCV - TRUJILLO

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (Ficha de evaluación de Desempeño), a los efectos de su aplicación a las personas, sujetos del trabajo de investigación realizado en ALIMENTOS FUNCIONALES
KASZEN S.A.C y Panadería Mami

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de Contenido				X
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión				X
Pertinencia				

En Trujillo, a los 7 días del mes de Junio del 2019.


Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

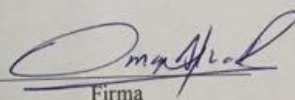
Yo, ALFREDO DORAL ALVA RODRIGUEZ, titular del DNI N° 18226151, de profesión ADMINISTRADOR, ejerciendo actualmente como DOCENTE TC, en la Institución UCV-TAUSIMO

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (Ficha de evaluación de Desempeño), a los efectos de su aplicación a las personas, sujetos del trabajo de investigación realizado en KAIZEN SAC
Y EL MONÁ

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de Contenido			X	
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

En Trujillo, a los 07 días del mes de JUNIO del 2019


Firma

Anexo N° 8: Competencias Laborales Generales y Específicas Evaluadas en Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C.

COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS	
COMPETENCIAS GENERALES	
COMPETENCIA	CONCEPTO
TRABAJO EN EQUIPO	Demuestra integración y colaboración de forma activa y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Se fija metas desafiantes que sobrepasen estándares, con la finalidad de mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en la empresa.
ADAPTABILIDAD	Posee la capacidad para ajustar su comportamiento acorde a la situación en la que se encuentra, la cual ha sido generada por factores internos o externos.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Tiene la capacidad de identificar y analizar situaciones problemáticas para luego poner en práctica sus conocimientos y proponer mejores alternativas para dar posibles soluciones.
RESPONSABILIDAD	Es capaz de comprometerse a realizar las tareas encomendadas, además es proactivo y se anticipa a los plazos para mejorar su trabajo.
COMUNICACIÓN	Tiene la capacidad de interactuar fácilmente con sus compañeros de trabajo y sus jefes, expresar sus ideas claramente y recibir información para después divulgarla de la manera más entendible a los demás.

CONSORCIO KAIZEN

 INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
 PROMUEVE EL DESARROLLO TECNOLÓGICO

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
COMPETENCIA	CONCEPTO
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN	Tiene la capacidad de determinar metas dando prioridad a las tareas mediante plazos y con los recursos requeridos.
TOMA DE DECISIONES	Tiene la suficiente Capacidad para tomar decisiones en el momento que se requiere, tomando como base el análisis y la observación.
ANÁLISIS DE PROBLEMAS	Tiene la capacidad para identificar y analizar inconvenientes o situaciones en las que se produzca un dilema entre lo que es y lo que debería ser.
TOLERANCIA AL ESTRÉS	Tiene la capacidad para actuar con eficacia en momentos de presión de tiempo o cuando haya oposición y de desacuerdo.
AUTOCONTROL	Tiene la capacidad para dominar emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones de los demás o en situaciones que generan estrés.
LIDERAZGO	Posee la habilidad para orientar acciones en los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y la anticipación a escenarios de desarrollo de la acción con la finalidad de lograr los objetivos.
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	Tiene la capacidad para dirigir o controlar una discusión con alternativas para negociar los mejores acuerdos.
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Posee la habilidad de reunir información para luego organizarla y procesarla para la presentación de documentos o reportes
MOTIVACIÓN	Tiene la capacidad para mantener su propio estímulo de manera positiva de tal forma que le permita hacer un buen trabajo.
INTUICIÓN	Tiene la habilidad de adelantarse a un hecho o suceso, de tener ideas intuitivas de las que desconocemos el origen, pero sí el resultado final.
ORGANIZACIÓN	Tiene la capacidad para hacer actividades o tareas siguiendo procesos, procedimientos, estándares establecidos por la misma empresa.
ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO	Tiene la capacidad para administrar sus tiempos acordes a las prioridades que tiene para poder cumplir con sus tareas.
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	Posee la capacidad para adquirir nuevas destrezas y con ellas ampliar constantemente sus conocimientos.
CAPACIDAD DE ANALIZAR E INTERPRETAR DATOS	Tiene la capacidad de obtener y procesar información útil que le permitirá tomar decisiones acertadas o ampliar sus conocimientos.
CONCENTRACIÓN	Tiene la capacidad para mantenerse concentrado en la realización de sus tareas, y no distraerse fácilmente por alguna situación.
PROACTIVIDAD	Posee la habilidad para estar activos, anticiparse e innovar con nuevas ideas que ayuden a mejorar las actividades de la empresa
DOMINIO TECNOLÓGICO	Tiene la capacidad de conocer, usar, dar mantenimiento y reparar las tecnologías que se requieren para realizar sus actividades laborales.
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Tiene la capacidad para trabajar en condiciones muy adversas donde haya sobrecargas de actividades manteniendo de igual manera su rendimiento y eficiencia.
INICIATIVA	Es capaz de emprender nuevas cosas sin ser persuadido por otro.
ORGANIZACIÓN DE RECURSOS	Tiene la habilidad para poder gestionar y trabajar con la cantidad de recursos necesarios, sin incurrir a gastos innecesarios generando pérdidas a la empresa.

CONSORCIO KAIZEN
2014-2019
Alfonso E. Guerrero Tejada
REPRESENTANTE LEGAL COMÚN

Anexo N° 9: *Competencias Laborales Generales y Específicas Evaluadas en Panadería Maná.*

COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS

COMPETENCIAS GENERALES	
COMPETENCIA	CONCEPTO
TRABAJO EN EQUIPO	Demuestra integración y colaboración de forma activa y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Se fija metas desafiantes que sobrepasen estándares, con la finalidad de mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en la empresa.
ADAPTABILIDAD	Posee la capacidad para ajustar su comportamiento acorde a la situación en la que se encuentra, la cual ha sido generada por factores internos o externos.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Tiene la capacidad de identificar y analizar situaciones problemáticas para luego poner en práctica sus conocimientos y proponer mejores alternativas para dar posibles soluciones.
RESPONSABILIDAD	Es capaz de comprometerse a realizar las tareas encomendadas, además es proactivo y se anticipa a los plazos para mejorar su trabajo.
COMUNICACIÓN	Tiene la capacidad de interactuar fácilmente con sus compañeros de trabajo y sus jefes, expresar sus ideas claramente y recibir información para después divulgarla de la manera más entendible a los demás.


 PANIFICADORA EL MANÁ E.I.R.L.
 Viana Segura Guillermo G.
 TITULAR GERENTE

Anexo N° 10: *Constancia de confiabilidad*

		BASE DE DATOS																										
		COMPETENCIAS																										
		COMPETENCIAS GENERALES						COMPETENCIAS ESPECÍFICAS																				
FICHA	ÁREA	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	TOTAL
1	DIRECTIVA	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42
2	DIRECTIVA	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	46
3	ADMINISTRATIVA	3	3	3	2	4	3	0	3	0	0	0	0	3	2	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34
4	ADMINISTRATIVA	4	4	4	4	3	3	0	4	0	0	0	0	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	46
5	TÉCNICA	3	4	4	2	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	2	3	3	1	0	0	0	36
6	TÉCNICA	2	1	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1	2	1	0	0	0	19
7	OPERARIA	2	2	1	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	3	1	1	2	21
8	OPERARIA	2	1	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2	1	2	1	18
ESTADÍSTICO																												
VARIANZA		0.70	1.84	1.84	1.41	1.43	1.27	2.70	3.64	2.70	2.21	2.70	2.70	2.70	2.21	2.21	2.70	2.70	1.43	1.14	0.86	1.14	1.55	1.27	0.21	0.55	0.55	

Anexo N°11: Nivel de desempeño por Competencias Generales del personal de la categoría ocupacional Directivos de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C.

COMPETENCIAS GENERALES - DIRECTIVOS									
	PUNTAJE REQUERIDO	TRABAJO EN EQUIPO	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	ADAPTABILIDAD	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	RESPONSABILIDAD	COMUNICACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL ALCANZADO
D1	24	3	4	2	3	3	2	17	BUENO
D2	24	4	3	3	3	3	3	19	ALTO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

Anexo N°12: Nivel de desempeño por Competencias Generales del personal de la categoría ocupacional Administrativos de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C.

COMPETENCIAS GENERALES - ADMINISTRATIVOS									
	PUNTAJE REQUERIDO	TRABAJO EN EQUIPO	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	ADAPTABILIDAD	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	RESPONSABILIDAD	COMUNICACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL ALCANZADO
A1	24	3	1	2	2	2	2	12	NECESARIO
A2	24	2	2	2	2	2	2	12	NECESARIO
A3	24	2	2	1	2	3	2	12	NECESARIO
A4	24	2	2	1	2	2	3	12	NECESARIO
A5	24	1	1	1	1	1	1	6	INSATISFACTORIO
A6	24	2	3	2	2	3	3	15	BUENO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

Anexo N°13: Nivel de desempeño por Competencias Generales del personal de la categoría ocupacional Técnicos de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C.

COMPETENCIAS GENERALES – TÉCNICOS									
	PUNTAJE REQUERIDO	TRABAJO EN EQUIPO	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	ADAPTABILIDAD	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	RESPONSABILIDAD	COMUNICACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL ALCANZADO
T1	24	2	3	2	2	3	1	13	BUENO
T2	24	2	2	3	2	2	1	12	NECESARIO
T3	24	2	3	3	3	3	2	16	BUENO
T4	24	2	1	1	1	2	1	8	NECESARIO
T5	24	2	1	2	2	2	3	12	NECESARIO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

Anexo N°14: Nivel de desempeño por Competencias Generales del personal de la categoría ocupacional Operativo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C.

COMPETENCIAS GENERALES – OPERARIOS									NIVEL ALCANZADO
	PUNTAJE REQUERIDO	TRABAJO EN EQUIPO	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	ADAPTABILIDAD	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	RESPONSABILIDAD	COMUNICACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	
O1	24	2	2	3	2	2	1	12	NECESARIO
O2	24	3	2	1	2	2	2	12	NECESARIO
O3	24	1	1	1	1	1	1	6	INSATISFACTORIO
O4	24	2	1	3	1	2	3	12	NECESARIO
O5	24	2	2	2	2	2	2	12	NECESARIO
O6	24	3	3	2	2	2	2	14	BUENO
O7	24	3	2	2	3	2	3	15	BUENO
O8	24	1	3	1	2	2	2	11	NECESARIO
O9	24	2	1	2	3	3	1	12	NECESARIO
O10	24	2	2	3	2	2	1	12	NECESARIO
O11	24	3	2	1	2	2	2	12	NECESARIO
O12	24	1	1	1	1	1	1	6	INSATISFACTORIO
O13	24	3	2	2	2	1	2	12	NECESARIO
O14	24	2	1	1	3	2	2	11	NECESARIO
O15	24	2	2	1	1	3	2	11	NECESARIO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

Anexo N°15: Nivel de desempeño por Competencias Generales del personal de la categoría ocupacional Directivos de la Panadería Maná.

COMPETENCIAS GENERALES – DIRECTIVOS									
	PUNTAJE REQUERIDO	TRABAJO EN EQUIPO	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	ADAPTABILIDAD	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	RESPONSABILIDAD	COMUNICACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL ALCANZADO
D1	24	3	2	3	2	3	3	16	BUENO
D2	24	3	3	2	2	3	2	15	BUENO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

Anexo N°16: Nivel de desempeño por Competencias Generales del personal de la categoría ocupacional Administrativos de la Panadería Maná.

COMPETENCIAS GENERALES – ADMINISTRATIVOS									
	PUNTAJE REQUERIDO	TRABAJO EN EQUIPO	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	ADAPTABILIDAD	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	RESPONSABILIDAD	COMUNICACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL ALCANZADO
A1	24	2	2	2	2	3	1	12	NECESARIO
A2	24	1	2	2	2	2	2	11	NECESARIO
A3	24	2	2	1	3	2	2	12	NECESARIO
A4	24	2	2	2	3	2	2	13	BUENO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

Anexo N°17: Nivel de desempeño por Competencias Generales del personal de la categoría ocupacional Técnicos de la Panadería Maná.

COMPETENCIAS GENERALES – TÉCNICOS									
	PUNTAJE REQUERIDO	TRABAJO EN EQUIPO	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	ADAPTABILIDAD	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	RESPONSABILIDAD	COMUNICACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL ALCANZADO
T1	24	2	1	3	1	2	3	12	NECESARIO
T2	24	1	2	2	3	1	2	11	NECESARIO
T3	24	2	2	2	2	2	2	12	NECESARIO
T4	24	2	2	3	2	2	2	13	BUENO
T5	24	1	2	2	2	3	1	11	NECESARIO
T6	24	1	1	1	3	3	3	12	NECESARIO
T7	24	2	1	2	2	1	3	11	NECESARIO
T8	24	2	3	2	3	3	1	14	BUENO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

Anexo N°18: Nivel de desempeño por Competencias Generales del personal de la categoría ocupacional Operativo de la Panadería Maná.

COMPETENCIAS GENERALES – OPERATIVOS									NIVEL ALCANZADO
	PUNTAJE REQUERIDO	TRABAJO EN EQUIPO	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	ADAPTABILIDAD	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	RESPONSABILIDAD	COMUNICACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	
O1	24	3	1	3	2	1	1	11	NECESARIO
O2	24	2	1	2	2	1	1	9	NECESARIO
O3	24	2	3	1	2	3	3	14	BUENO
O4	24	1	1	1	1	1	1	6	INSATISFACTORIO
O5	24	3	2	2	1	3	2	13	BUENO
O6	24	3	2	1	2	1	2	11	NECESARIO
O7	24	2	2	3	3	2	3	15	BUENO
O8	24	3	1	1	2	2	2	11	NECESARIO
O9	24	1	2	3	2	1	2	11	NECESARIO
O10	24	1	1	1	1	1	1	6	INSATISFACTORIO
O11	24	3	1	2	2	1	1	10	NECESARIO
O12	24	2	2	3	3	3	2	15	BUENO
O13	24	1	1	1	2	1	1	7	NECESARIO
O14	24	1	2	1	2	2	2	10	NECESARIO
O15	24	1	1	2	1	1	1	7	NECESARIO
O16	24	4	1	2	2	2	2	13	BUENO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

Anexo N°19: Nivel de desempeño por Competencias Específicas del personal de la categoría ocupacional Directivos de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS – DIRECTIVOS									
	PUNTAJE REQUERIDO	CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN	TOMA DE DECISIONES	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	TOLERANCIA AL ESTRÉS	AUTOCONTROL	LIDERAZGO	PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL ALCANZADO
D1	24	2	3	2	2	3	3	15	BUENO
D2	24	4	3	3	3	4	4	21	ALTO

Nota: Datos alcanzados en el estudio

Anexo N°20: Nivel de desempeño por Competencias Específicas del personal de la categoría ocupacional Administrativos de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS – ADMINISTRATIVOS									
	PUNTAJE REQUERIDO	TOMA DE DECISIONES	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	MOTIVACIÓN	INTUICIÓN	ORGANIZACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL ALCANZADO
A1	24	2	1	2	2	2	2	11	NECESARIO
A2	24	2	2	1	3	3	1	12	NECESARIO
A3	24	1	2	2	1	2	2	10	NECESARIO
A4	24	1	1	2	2	2	3	11	NECESARIO
A5	24	1	1	1	1	1	1	6	INSATISFACTORIO
A6	24	2	2	2	3	3	3	15	BUENO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

Anexo N°21: Nivel de desempeño por Competencias Específicas del personal de la categoría ocupacional Técnicos de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS – TÉCNICOS									
PUNTAJE REQUERIDO		ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	CAPACIDAD DE ANALIZAR E INTERPRETAR DATOS	CONCENTRACIÓN	PROACTIVIDAD	DOMINIO TECNOLÓGICO	PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL ALCANZADO
T1	24	1	3	3	2	1	2	12	NECESARIO
T2	24	1	2	1	2	1	2	9	NECESARIO
T3	24	3	3	4	4	4	3	21	ALTO
T4	24	2	1	2	2	2	2	11	NECESARIO
T5	24	3	2	2	2	2	1	12	NECESARIO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

Anexo N°22: Nivel de desempeño por Competencias Específicas del personal de la categoría ocupacional Operativo de la empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS – OPERATIVO									
	PUNTAJE REQUERIDO	DOMINIO TECNOLÓGICO	ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO	TRABAJO BAJO PRESIÓN	INICIATIVA	ORGANIZACIÓN DE RECURSOS	PROACTIVIDAD	PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL ALCANZADO
O1	24	2	2	2	1	3	2	12	NECESARIO
O2	24	2	2	3	2	1	2	12	NECESARIO
O3	24	1	1	1	1	1	1	6	INSATISFACTORIO
O4	24	2	1	3	2	2	2	12	NECESARIO
O5	24	3	3	4	2	3	3	18	BUENO
O6	24	3	4	3	2	3	3	18	BUENO
O7	24	2	2	3	2	2	2	13	BUENO
O8	24	4	2	2	4	3	3	18	BUENO
O9	24	3	2	2	1	2	1	11	NECESARIO
O10	24	2	1	2	1	2	2	10	NECESARIO
O11	24	1	2	2	1	4	2	12	NECESARIO
O12	24	1	1	1	1	1	1	6	INSATISFACTORIO
O13	24	2	3	2	2	1	2	12	NECESARIO
O14	24	2	3	2	1	1	2	11	NECESARIO
O15	24	2	3	1	2	2	2	12	NECESARIO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

Anexo N°23: Nivel de desempeño por Competencias Específicas del personal de la categoría ocupacional Directivos de la Panadería Maná.

DIRECTIVOS									
	PUNTAJE REQUERIDO	CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN	TOMA DE DECISIONES	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	TOLERANCIA AL ESTRÉS	AUTOCONTROL	LIDERAZGO	PUNTAJE ALCANZADO	NIVEL ALCANZADO
D1	24	3	4	3	2	3	3	18	BUENO
D2	24	3	3	2	3	3	3	17	BUENO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

Anexo N°24: Nivel de desempeño por Competencias Específicas del personal de la categoría ocupacional Administrativos de la Panadería Maná.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS – ADMINISTRATIVOS									
	PUNTAJE REQUERIDO	TOMA DE DECISIONES	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	MOTIVACIÓN	INTUICIÓN	ORGANIZACIÓN	PUNTAJE ALCANZADO	NIVEL ALCANZADO
A1	24	3	2	2	3	3	2	15	BUENO
A2	24	2	2	1	1	3	1	10	NECESARIO
A3	24	2	1	2	1	3	1	10	NECESARIO
A4	24	2	3	2	2	4	3	16	BUENO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

Anexo N°25: Nivel de desempeño por Competencias Específicas del personal de la categoría ocupacional Técnicos de la Panadería Maná.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS - TÉCNICOS									
	PUNTAJE REQUERIDO	ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	CAPACIDAD DE ANALIZAR E INTERPRETAR DATOS	CONCENTRACIÓN	PROACTIVIDAD	DOMINIO TECNOLÓGICO	PUNTAJE ALCANZADO	NIVEL ALCANZADO
T1	24	2	2	2	1	2	3	12	NECESARIO
T2	24	2	2	2	1	2	3	12	NECESARIO
T3	24	1	3	2	1	2	3	12	NECESARIO
T4	24	1	3	2	3	2	3	14	BUENO
T5	24	1	2	1	1	2	2	9	NECESARIO
T6	24	1	1	2	3	3	2	12	NECESARIO
T7	24	1	2	2	2	1	3	14	BUENO
T8	24	2	1	2	1	1	3	10	NECESARIO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

Anexo N°26: Nivel de desempeño por Competencias Específicas del personal de la categoría ocupacional Operativo de la Panadería Maná.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS – OPERATIVOS									
	PUNTAJE REQUERIDO	DOMINIO TECNOLÓGICO	ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO	TRABAJO BAJO PRESIÓN	INICIATIVA	ORGANIZACIÓN DE RECURSOS	PROACTIVIDAD	PUNTAJE ALCANZADO	NIVEL ALCANZADO
O1	24	3	2	2	2	2	1	12	NECESARIO
O2	24	3	2	2	1	2	1	11	NECESARIO
O3	24	3	1	3	2	3	2	14	BUENO
O4	24	1	1	1	1	1	2	7	NECESARIO
O5	24	3	2	1	2	2	2	12	NECESARIO
O6	24	2	2	1	2	2	3	12	NECESARIO
O7	24	3	2	1	2	2	3	13	BUENO
O8	24	2	1	2	3	2	2	12	NECESARIO
O9	24	3	2	1	1	1	1	9	NECESARIO
O10	24	3	1	3	1	2	2	12	NECESARIO
O11	24	2	2	2	2	2	2	12	NECESARIO
O12	24	3	2	3	2	2	1	13	BUENO
O13	24	2	2	2	2	2	2	12	NECESARIO
O14	24	1	2	2	2	3	1	11	NECESARIO
O15	24	3	2	2	1	1	3	12	NECESARIO
O16	24	3	3	2	2	2	2	14	BUENO

Nota: Datos alcanzados en el estudio.